

Strategiatietoisuus koulutusorganisaatiossa

Tapaustutkimus Keudan ammattiopisto, Kerava



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki, kevät 2014

Vesa Salminen

VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä

Vesa Salminen

Vuosi 2014**Työn nimi**Strategiatietoisuus koulutusorganisaatiossa
Tapaustutkimus Keudan ammattiopisto, Kerava

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen taustalla on kohdeorganisaation organisaatiomuutos, johon aina liittyy keskeisenä osana strateginen kehittäminen. Kun organisaation strategiaa kehitetään, on kehittämistyön toteutus hyvin tärkeällä sijalla. Hyvälläkään strategialla ei ole merkitystä, jos se jää irralliseksi suunnitelmaksi, eli strategia pitäisi saada aina jalkautettua läpi organisaation eri hierarkiatasojen. Jalkautus voi olla haastavaa, koska henkilöstön on monesti vaikea ymmärtää strategiaan kuuluvien käsitteiden sisältöä ja sama termi voidaan ymmärtää eri tavoin. Yhteinen ymmärrys termien merkityksestä on avainasemassa strategiatyössä.

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, miten opetushenkilöstö tuntee kohdeorganisaation strategian sekä millaisia merkityksiä henkilöstö antaa strategisille käsitteille. Toisena tavoitteena on selvittää, millaisia keinoja esimiehet, lähinnä osastonjohtajat, käyttävät strategian jalkautuksessa.

Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää, jossa haastatteluteemojen ja tarkentavien kysymysten sisältö määriteltiin organisaation strategiasuunnitelman ja strategisen johtamisen peruskäsitteiden pohjalta. Kerätty aineisto analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Johtopäätöksinä tutkimuksessa selvisi, että kohdeorganisaation opettajat tuntevat strategian hengen kohtalaisen hyvin. Strategiassa käytetyt termit kuitenkin sekoittuvat monella ja niille annetaan jossain määrin ristiriitaisia merkityksiä. Monet esimiehet pitivät parhaana strategian jalkautuksen keinona luonnollisen päivittäisen kanssakäymisen kautta tapahtuvan strategiatyön.

Avainsanat Strategia, strategian tuntemus, strategian jalkautus**Sivut**

108 s. + liitteet 1 s.

VISAMÄKI
Master of Engineering

Author	Vesa Salminen	Year 2014
Subject of Master's thesis	Strategic awareness in an educational organization Case study, Keuda Kerava Vocational Collage	

ABSTRACT

The research builds on the reorganization of the target organization, a process where strategic development always is an integral part. When an organization's strategy is being developed, the implementation of the development work plays a very important role. Even a good strategy is irrelevant if it remains a loose plan, i.e. the strategy should always be implemented practically throughout the various hierarchical levels of the organization. Practical implementation can be challenging, because the staff often has difficulties in understanding the content of the strategy concepts, and a certain term can be understood in different ways. A common understanding of the meaning of terms plays a key role in strategic work .

The first objective of this study is to find out how familiar the teaching staff is with the target organization's strategy, as well as the meanings the staff gives the strategic concepts. The second objective is to find out what methods the supervisors, more specifically the department managers, use when put the strategy into practice.

The interviews were based on a semi-structured method in which the interview themes and content of the explanatory questions were defined based on the organization's strategic plan and basic concepts of the strategic management. The collected data was analyzed using theory-guided content analysis.

As a conclusion, the study revealed that the target organization's teachers are fairly familiar with the spirit of the strategy. However, many people mix the terms used in the strategy and sometimes the terms are given contradictory meanings. Many supervisors found that the best method to carry out practical implementation of a strategy was to carry out strategic work as part of natural daily interaction.

Keywords Strategy, Awareness of the strategy, Practical implementation of the strategy

Pages 108 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	2
2	STRATEGIA.....	2
2.1	Strategian tarve.....	4
2.2	Strategian keskeiset käsitteet.....	6
2.2.1	Visio	6
2.2.2	Missio	10
2.2.3	Arvot.....	11
2.3	Strategianäkemykset aikakausittain	11
2.4	Strategian merkitys ja siihen sitoutuminen organisaatiossa.....	11
2.5	Strategian toteutusmuodot.....	13
2.6	Strategiaprosessin kuvaus	14
2.7	Strategiaviestintä	16
2.7.1	Sidosryhmät ja julkisuus.....	17
2.7.2	Viestinnän tehtävät	18
3	JOHTAMINEN	20
3.1	Mitä johtaminen on?.....	20
3.2	Johtamisen tasot	22
3.3	Mitä esimiestyö on?	25
3.4	Organisaation johtaminen	25
3.5	Yhteinen kieli	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	27
4.2	Tiedonhaun puitteet.....	28
4.3	Kohdeorganisaatio ja sen strategiaprosessin esittely	29
4.4	Tutkijan rooli organisaation strategiaprosessissa.....	30
4.5	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	31
4.6	Haastatteluteemat ja haastattelukysymykset	32
4.7	Haastatteluaineisto	33
4.7.1	Tehtävä/rooli ja yksikön perustehtävä.....	34
4.7.2	Strategisen johtamisen peruskäsitteet.....	35
4.7.3	Strategian tuntemus ja merkitys	39
4.7.4	Jalkauttamisen keinot	53
5	AINEISTON ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	57
5.1	Tutkimusaineiston analyysimenetelmä	57
5.1.1	Aineiston redusointi.....	58
5.1.2	Aineiston klusterointi	59
5.1.3	Aineiston abstrahointi.....	59
5.2	Yksikön perustehtävä	59

5.3	Strategisen johtamisen peruskäsitteet.....	62
5.4	Strategian tuntemus ja merkitys	69
5.5	Strategian jalkautus	88
5.6	Haastattelututkimuksen johtopäätöksiä.....	93
5.6.1	Yksikön keskeinen perustehtävä ja tavoitteet.....	93
5.6.2	Strategisen johtamisen peruskäsitteiden ymmärrys.....	93
5.6.3	Keudan strategian tuntemus	94
5.6.4	Strategia johtamisen näkökulmasta	96
5.6.5	Muut asiat	96
5.6.6	Varjotavoitteen toteutuminen	97
6	POHDINTA.....	97
6.1	Tutkimustulosten yhteenveto	97
6.2	Tutkimuksen luetettavuuden teoriaa	98
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	99
6.4	Tutkimuksen arviointia	100
6.5	Tutkimuseettiset kysymykset	100
	LÄHTEET	102
Liite 1	Tutkimuslupa	

1 JOHDANTO

”Miten toi strategia-sana suomennetaan? Se on varmaan suomea.”

Jokaisella organisaatiolla tulisi olla olemassa jonkinlainen strategiasuunnitelma omasta toiminnastaan. Tätä suunnitelmaa pyritään toteuttamaan, jotta organisaatio pystyisi kehittämään haluttuun suuntaan. Toteutuksessa pitäisi olla mukana luonnollisesti organisaation koko henkilöstö, kukin omalla toimialallaan ja toiminnallaan. Strategiasuunnitelman tarkoituksena on antaa suunta-aviivat organisaation toiminnan toteuttamiseksi. Mikäli koko henkilöstö pyrkii parhaansa mukaisesti ns. yhtä köyttä vetäen toteuttamaan ja kehittämään omaa työtensä käyttäen viitekehyksenä strategiasuunnitelmaa, on tällaisen organisaation toiminnan toteutus hyvällä mallilla. Kuinka kukin sitten tietää, mihin suuntaan hänen täytyisi omaa köyttänsä vetää? Tässä astuvat kuvaan esimiehet, joiden tehtäviin kuuluu strategian jalkauttaminen alemmille hierarkiatasoille.

Aika ajoin organisaation strategiaa täytyy kuitenkin päivittää tai joskus tehdä hyvin radikaalejakin uudistuksia. Nämä muutostarpeet johtuvat yleensä organisaatiota ympäröivän yhteiskunnan muutoksista, jotka ovat puolestaan heijastuksia koko maailman tilanteesta. Strategiaa toteuttaa kuitenkin omalta osaltaan ruohonjuuritasolla henkilöstö, jonka saattaa usein olla vaikeaa tehdä muutoksia omaan työhönsä. Tämä johtuu monesti siitä, että jo pelkkä arkinen rutiinityö vaatii niin paljon henkisiä resursseja että ”täytyy soutaa lujaa että pysyisi edes paikallaan virrassa”. Miten ylin johto saisi muutostilanteissa strategian vietyä organisaation alempiin hierarkiatasoihin? Tähän kysymykseen ei ole olemassa yhtä eikä kahta oikeaa vastausta koska kyseessä on kuitenkin ihmisten muutosjohtaminen, jossa täytyy huomioida hyvin paljon muitakin seikkoja kuin pelkät tekniset muutokset.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tausta

Tutkimuksen taustalla on mielenkiinto selvittää Keudan organisaation opetushenkilöstön todellinen tilanne kuntayhtymän uuden strategian tietämyksestä ja antaa tutkimustietoa organisaation käyttöön. Tutkijalla itsellään on tutkittavasta organisaatiosta kahdeksan vuoden työkokemus opettajana. Tänä aikana organisaatiota on pyritty kehittämään siten, että pystyttäisiin huomioimaan entistä haastavampien opiskelijoiden tarpeet. Kehityksen suunta on ollut seurausta valtakunnallisen tason päätöksistä, joilla on pyritty takaamaan opiskelupaikka kaikille ikäluokan hakijoille. Opiskelija-aineksen haasteellisuus pohjautuu paljolti peruskoulujärjestelmään, jossa opiskelijoilla on käytössään arvosteluasteikkona perinteisen 4-10 –asteikon lisäksi mukautettu arviointi, jolloin arvosanoissa on käytössä ns. tähtimerkintä. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli opiskelija ei suoriudu peruskoulun normaalin arvosteluasteikon mukaisesti, hänelle voidaan antaa arvosanaksi esim. matematiikasta *9, joka on siis arvosanana alempi kuin hylätty 4. Yhteishaku ei kuitenkaan huomioi tällaista

tähtimerkintää. Kun opiskelija hakee opiskelupaikkaa, hänen tähtimerkintänsä katoaa ja arvosana näyttää haussa normaalilta yhdeksiköltä. Opiskelija siis ohittaa näillä arvosanoilla toisen opiskelijan, jolla on arvosananaan vastaavasti matematiikasta esim. normiasteikon mukainen 8. Toisaalta myös yhteiskunnan muuttuminen teknisen ja sosiaalisen kehityksen myötä tuo omanlaisensa muutospaineet koulutuksen uudelleen muokkaamiseen. Joitakin aloja jopa katoaa työmaailmasta kokonaan ja toisille aloille on entistä enemmän työvoiman tarvetta.

Opinnäytetyön näkökulma on työelämälähtöinen tutkimus. Tutkimuksen taustalla on Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudassa tehty organisaatio- ja nimiuudistus vuonna 2011. Koulutuskuntayhtymän toimintoja jaettiin tuolloin hallinnollisesti Keuda aikuisopistoon ja Keuda ammattiopistoon. Samalla uudistettiin ylimmän johdon organisaatorakennetta. Strategiasuunnitelma on hyväksytty Keudan johtoryhmässä 24.3.2011.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin Keuda ammattiopiston henkilökunta tuntee ammattiopistonsa strategisia tavoitteita. Tutkimuksessa halutaan selvittää, onko strategia jo muuttumassa kohti työn arkea vai onko se vain ”paperina mapissa”. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan strategian jalkauttamisesta vastaaville tahoille esittää tutkimustietoa, jonka perusteella he voivat tarvittaessa ja halutessaan yrittää jatkokehittää strategian jalkauttamisen keinoja. Tässä tutkimuksessa ei tulla esittämään uusia strategian jalkauttamisen keinoja vaan ainoastaan tutkimaan onko niiden kehittämiselle mahdollisesti tarvetta. Tavoitteena on myös selvittää se, millaisia merkityksiä tutkittavat antavat strategisille termeille.

Toisena tavoitteena on tutkia, millaisia keinoja esimiehet käyttävät strategian jalkauttamisessa. Strategiaprosessi etenee ihannetapauksessa alun muutoksen tarpeen havaitsemisesta ja suunnitteluvaiheesta strategiaprosessin loppuvaiheeseen, joka on strategian sulautuminen jokapäiväiseen arkiseen työskentelyyn.

Tutkimuksen varjotavoitteena on saada henkilöstö miettimään strategian olemusta omalla kohdallaan. Eli tarkoituksena on luoda oppimistapahtuma kuntayhtymän strategian sisällöstä (vrt. opiskelijoiden kokeet, joiden tarkoitus on paitsi testata osaamista niin myös syventää opittuja asioita).

2 STRATEGIA

”Tästä tulee jotenkin semmonen olo että mä oon jotenkin huono työntekijä kun en mä arvosta näitä arvoja ja strategioita enkä huomioi niitä aktiivisesti. Ja hirveen vaikee tämmösiä käsitteitä avata oikeesti että mitä ne tarkoittais tai mitä niistä. Just siitä syystä kun ne on niin tommosia hienoja sanoja”

Strategisesta johtamisesta on tehty paljon tieteellisiä tutkimuksia ja siitä on kirjoitettu lukuisia kirjoja. Vaikka tuloksia voidaan yleistää laajastakin, ovat tutkimukset ja niistä saadut tulokset ovat kuitenkin aina sidoksissa sekä koh- teeseensa että aikaan, jolloin tutkimus tehtiin.

Jotta strategista johtamista voisi paremmin ymmärtää, täytyy ensin tutkia kuinka strategiatyö on vuosikymmenien kuluessa muuttunut, millaisia käsitteitä ja käytäntöjä on eri ajanjaksoilla käytetty. Kamensky jakaa strategiatyön kehittymisen viiteen päävaiheeseen aikajärjestyksessä: pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS), strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen (Kamensky 2008, 27). Strategiatyö on siis ajan kuluessa kehittynyt, mutta kuitenkin niin, etteivät nämä vaiheet ole toisiaan pois sulkevia, vaan ovat syntyneet kunkin ajan tarpeisiin strategiatyön jatkumolla. Vaiheiden kehittymiseen ovat vaikuttaneet suuresti sekä organisaatioiden sisäiset tekijät että ympäristötekijät. Strateginen johtaminen jaetaan seuraavana erillisiin termeihin, strategia ja johtaminen, joiden merkityksiä tarkastellaan alla.

Strategia on sanana alun perin tullut antiikin Kreikasta tarkoittaen suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan jokin tavoiteltava päämäärä (Wikipedia 2012). Tuohon aikaan Kreikassa kehiteltiin monen tekniikan ja taiteen lisäksi myös sodankäynnin taitoja. Tuolloin poliitikko nimeltään Kleisthenes (n. 570–507 eaa.) rakensi sotavoimien struktuurin, joka koostui kymmenestä heimodivisioonasta. Jokaista divisioonaa johti *strategi*. Nämä *strategit* muodostivat yhdessä Ateenan sotaneuvoston. *Strategian* on kerrottu tarkoittavan toisaalta myös sodanjohtotaitoa, joka oli edellä mainitun *strategin* tärkein taito. Toisaalta ylimpänä sodankäynnin strategian muotona on ollut taito välttää sotaa.

Siirryttäessä käsittelemään strategiaa sodankäynnistä siviilipuolelle, sen merkitys ja erityisesti päämäärä muuttuvat. Tällöin strategia-sanana määritelmälle ei ole yhtä ainoaa selitettä. Kamensky jakaa strategiamääritelmän kolmeen eri kategoriaan, jotka täydentävät toinen toisiaan, vaikka ovatkin osittain päällekkäisiä merkitystensä suhteen.

1. ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”
2. ”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä”
3. ”Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.”

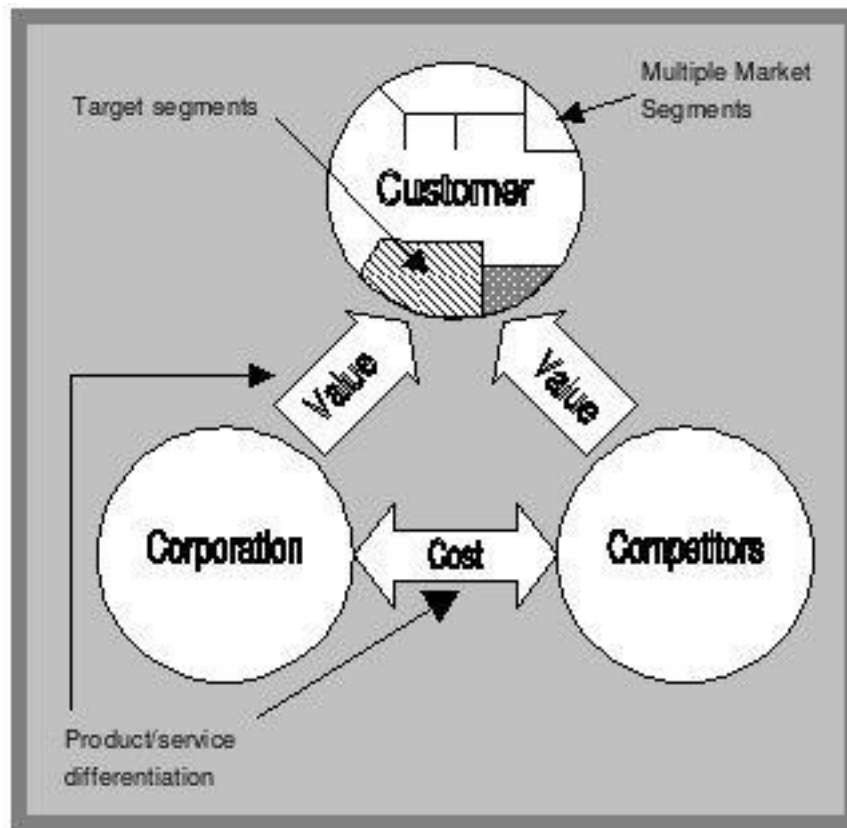
Edellä olevista ensimmäinen määritelmä korostaa strategian sisällössä toimintaympäristöä, jossa yritys kulloinkin toimii. Toimintaympäristöllä on tapana muuttua koko ajan, sillä erityisesti liikemaailma on jatkuvan muutoksen ja kehityksen kourissa. Strategiaan kuuluu myös yrityksen toiminnan keskei-

simmat suuntaviivat sekä valinnat tai valitsematta jättämiset, joita yritys joutuu tekemään joskus hyvinkin monilukuisista vaihtoehtoista. Yrityksen tekemien valintojen tulisi olla yhdessä tiedostettuja, jotta niitä voitaisiin määrätietoisesti toteuttaa. Toinen strategiamääritelmä tuntuu aluksi mahdottomalta, mutta se muuttuu ymmärrettävään ja hyväksyttävään muotoon kun strategiamääritelmä puretaan alatasoiksi. Yrityksen ympäristö muuttuu, joten yrityksen täytyy yrittää sopeutua näiden muutosten mukaisesti. Yritys voi myös itse muokata vallitsevaa ympäristöään ja pyrkiä vaikuttamaan siihen. Missä toimintaympäristössä ylipäättään toimitaan, voidaan myös valita. Tällöin yrityksen kerrannaisvalintojen määrä vähenee. Kuinka hyvin yritykset seuraavat ja tekevät strategisia valintojaan ympäristön muutoksen tai ennustetun muutoksen mukaan, vaihtelee erittäin paljon. Hyvin menestyvät yritykset pyrkivät lisäksi aktiivisesti vaikuttamaan olemassa olevaan ympäristöönsä luomalla asiakkaille tarpeita ja haluja. He voivat lisäksi yrittää vaikuttaa viranomaisten toimintatapoihin sekä pyrkiä tekemään muutoksia kilpailijoidensa toimintatapoihin oman edun kasvattamiseksi. Kolmas määritelmä syventää kahta edellistä siten, että siinä yhdistyvät sisäisten tekijöiden merkitykset sekä pyrkimys siihen, että tavoitteet asetetaan tasapainoon. Tähän liittyy myös tarve kasvat-
taa osaamista. Tosin osaamisen tarpeen kasvu on monesti paljon suurempi kuin mitä ihmiset pystyvät omaksumaan. (Kamensky 2008, 19-21.)

2.1 Strategian tarve

Strategiaa tarvitaan, jotta voidaan yrittää menestyä paremmin kuin kilpailijat. On pyrittävä erottautumaan edukseen muista. Tämä pätee sellaisella alalla, jossa yritys tai organisaatio joutuu kilpailutilanteeseen. Sillä mikäli kilpailua ei ole, ei myöskään tarvita strategiaa (Ohmae 1983, 35). Tällainen ajattelu on kärjistettyä mutta kuvaa hyvin strategian merkitystä eritasoisissa kilpailutilanteissa. Verrattuna kahteen ääripäähän, jossa toisessa ääripäässä ei ole kilpailua ja toisessa on vahva kilpailutilanne, on strategian merkitys hyvin erilainen (Kamensky 2008, 17). Samoin strategian sisältö vaihtelee paljon kun liikutaan eri kilpailutasoissa.

Ohmae puhuu strategisesta kolmiosta, joka muodostuu yhtenä osana yrityksen tavoitteista suoriutua kilpailijoitansa paremmin omalla liiketoiminnan avain-
alueella. Toisen osan muodostaa varmuus siitä, että yrityksen voimavarat ovat yhteneväisiä halutun strategian toteuttamiseen. Kolmion viimeisenä kulmana ovat markkinoiden tarpeet, joiden tulee olla selkeästi rajattuja yrityksen harjoittaman strategisesta liiketoiminta-alueen mukaisesti. Jotta yrityksen elinkaari olisi turvattu myös pitkällä aikavälillä, olisi sen ja asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden oltava yhteneväisiä. (Ohmae 2008, 87.)



Kuvio 1. Strateginen kolmio Ohmaen mukaan.

Strategia mielletään käsitteenä niin vahvaksi, että sille on oltava jokin syy. Organisaatiot voivat esimerkiksi ajatella, että ilman sitä ne eivät voi toimia koska se on niin tärkeä asia. Toinen seikka on, että organisaatiot mitä ilmeisimmin hyötyvät strategiasta monella eri tasolla, jolloin sitä ei kannata jättää hyödyntämättä. Strategia viitoittaa organisaation suuntaa varsinkin silloin, kun se muodostuu älyllisen suunnittelutyön tuloksena. Mikäli strategia on hyvä niin se voi huonosta lähtötilanteesta huolimatta, esimerkiksi kilpailijoihin verrattuna, johtaa organisaation tahtotilaansa. Hyvä strategia auttaa myös organisaation matkan varrella tapahtuneiden operatiivisten virheiden tai puutteiden ylipääsyssä. Strategiaa tarvitaan myös organisaation tekemisten kohdistamisessa sekä toiminnan yhtenäistämisessä. Mikäli minkäänlaista strategiaa ei olisi, muodostuisi organisaatio vain eri yksilöistä, jotka kukin puuhailisivat omiaan ilman yhteistä päämäärää. Strategia rakentaa myös organisaation identiteettiä. Tätä voidaan lähestyä ajatuksena organisaatiosta ilman strategiaa ja verrata sitä sellaiseen organisaatioon, jolla ei ole mitään nimeä. Tällöin kaikkien, niin ulko- kuin sisäpuolisten, olisi hyvin vaikeaa määritellä suhtautumistaan tällaiseen organisaatioon. Strategittomuus tarkoittanee mm. epäjohdonmukaista ja rikkonaista toimintaa. Strategia on myös vastaus ihmisten luonnolliseen tarpeeseen tulla johdetuksi. Strategiassa määritellään niitä asioita, jotka eivät ole myytävänä vaikka ympärillä asiat muuttuisivatkin. Tältä aspektilta katsoen strategia antaa vapauden jättää ajattelematta niitä kaikkia eri

muuttujia, joita organisaation toiminnassa saattaa tulla eteen. (Juuti & Luoma 2009, 26-27.)

2.2 Strategian keskeiset käsitteet

Kun organisaatioissa laaditaan strategiaa, tulevat yleensä seuraavat termit käsitteeseen: visio, missio ja arvot. Nämä ovat keskeisiä punaisia lankoja organisaation toiminnan suunnan suunnittelussa. Näiden laatiminen kuuluu useimmiten johdon työtehtäviin, vaikkakin erityisesti arvojen määrittelyyn osallistuu monesti myös henkilöstö. Sen sijaan henkilöstö osallistuu erityisesti miettimällä toteuttamisen kysymyksiä, joilla visio ja strategia saataisiin toteutettua johdon määrittelemään suuntaan. Edellä mainittujen termien määrittely ei ole kuitenkaan yksioikoista. Se mikä yhdessä organisaatiossa tarkoittaa jotain käsitettä, voi se toisessa tarkoittaa jotain toista. Pääasia kuitenkin on, että kaikki ymmärtävät asiat samalla tavalla. (Hämäläinen & Maula 2004, 13.)

2.2.1 Visio

Visio voidaan määritellä mielikuvissa olevaksi tavoittelemisen arvoiseksi tulevaisuuden tilaksi, johon työyhteisön on tarkoitus joskus päästä. Tämä tila pitäisi myös joskus olla näytettävissä, eli johtajien pitäisi pystyä tuolloin esittelemään alaisilleen saavutettu tila, josta on joskus haaveiltu. Toki kaikki tämä on jatkumoa, jossa lopullista päämäärää ei ole olemassakaan, sillä seuraava uusi visio hämmöttää jo tulevaisuudessa. (Åberg 1997, 46-49.)

Visio on strategian kantava voima, sillä hyvin laadittu visio innostaa koko henkilöstöä suuntaamaan toimintaansa kohti yhteistä päämäärää. Organisaatio on täytyy myös uskoa visioonsa. Vision avulla organisaation jäsenet tietävät organisaation suunnan. Tällöin he voivat kohdistaa myös omaa toimintaansa niin, että se olisi yhteneväisessä linjassa organisaation vision kanssa. Kun visiota laaditaan, on sen pohjana skenaariot tulevaisuudesta. Näiden laadittujen skenaarioiden joukosta valitaan tulevaisuus, jota kohti halutaan yhdessä kulkea. Kun visiota laaditaan, sen päämäärä olisi tarkoituksenmukaista ajoittaa 3-5 vuoden päähän vallitsevasta nykyhetkestä. Tällöin visio parhaimmillaan vetää koko organisaatiota kohti valittua tulevaisuutta. Vision toteutumien vaatii kuitenkin sen, että strategian perustusten on oltava kunnossa. Näitä ovat arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen. Organisaatiossa on oltava lisäksi tahtoa, osaamista ja ymmärrystä siitä, kuinka visio saadaan toteutettua. Jotta vision toteutusta voitaisiin seurata, on sitä varten syytä laatia vuositasolla päivittyvä suunnitelma. Tähän suunnitelmaan sisällytetään sekä mittarit, joilla strategian toteutusta voidaan seurata että aikataulut milloin tietoja kerätään ja tuloksia arvioidaan. Seurannan tuloksien perusteella pystytään tarvittaessa muuttamaan strategian toteutuksen painoarvoja. Näin toimien vision oletetaan siirtyvän osaksi arkitoimintaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 47-48.)

Kun visiota laaditaan, niin siinä monesti kerrotaan asioita omasta organisaatiosta omalle organisaatiolle, kun suuntana pitäisi olla enemmänkin lisäarvo

asiakkaille päin. Tämä luo haastetta vision tekijälle, sillä ei ole helppoa laatia sellaista merkityksellistä visiota, jolla saadaan toimijat sitoutumaan yhteen ja kumppanuutta tiivistettyä. Organisaatiohan ei voi olla olemassa vain itseään varten ja näin ollen sellaisen vision luominen, joka kääntyy ikään kuin itseään kohti sisäänpäin, on riski. Hyvä visio muistuttaa tekijöitensä, on asiakkaalle merkittävä ja se syventää verkostokumppaneiden kumppanuutta. Vision tunnus, esim. pari lausetta, olisi oltava riittävän lyhyt ja tarinanomainen. (Tuomi & Sumkin 2010, 48.)

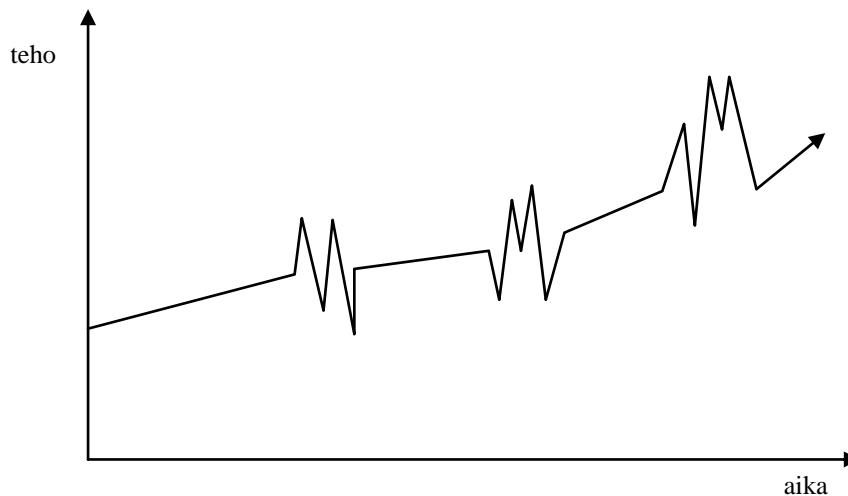
Visio on, kuten muutkin elämäntehtävien elementit, arvopohjainen ja ulottuu pitkälle aikajänteelle. ”Visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila.” Toimintaympäristö muuttuu entiseen verrattuna entistä monimutkaisemmaksi ja nopealiikkeisemmäksi. Tällöin yrityksen kyky luoda itse omaa tulevaisuuttaan korostuu, mikäli se haluaa edelleen menestyä omalla toimialallaan. Tutkimukset, joita on tehty menestyvistä organisaatioista, ovat päätyneet siihen tulokseen, että yksi keskeisimmistä menestystekijöistä on kaikilla ollut organisaation selkeä ja vahva visio. Visionäärisyys vaikuttaa vahvasti menestymiseen myös muilla yhteiskunnan osa-alueilla kuten esimerkiksi taide, politiikka ja urheilu. Kaikilla näillä aloilla merkkihenkilöiksi nousseilla henkilöillä on poikkeuksellisen visionäärinen näkemys asioista. On siis luonnollista, että halu visioiden käyttämiseen strategian työkaluina on ollut suuri. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että suurin osa yrityksistä on epäonnistunut tavoitteissaan käyttäen visiota strategisena työkaluna. Epäonnistumisiin on kolme eri pääsyytä. Näitä ovat itse visio-käsitteen vaikeus, vaikeus luoda yritykselle hyvää visiota sekä vielä toteuttaa se. (Kamensky 2008, 83.)

Visio käsitteeseen sisältyy useita aspekteja, jotka ovat osaltaan ristiriitaisia. Toisaalta vision olisi oltava ”voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä”. Samaan aikaan sen täytyisi sisältää toiveita ja jopa hyvinkin rohkeita tavoitteita tulevasta. Kun visio on konkreettisiin tavoitteisiin verrattuna epämääräinen, on se samaan aikaan kuitenkin parhaimmillaan kirkas näkymä tulevaisuudesta. Tällöin visio eroaa käsitteenä sekä sisällön puolesta että filosofiselta näkökulmalta yrityksen muista strategisen arkkitehtuurin käsitteistä. Erityisesti tämä ero näkyy operatiivisessa johtamisessa. Tätä ongelmaa on joissakin yrityksissä pyritty ratkaisemaan sillä, että erotellaan visionäärinen johtaminen strategisesta johtamisesta. Kamenskyn mielestä tämä tapa on kuitenkin asiaa vain vaikeuttava, sillä se hankaloittaa vuorovaikutuksen kannalta oikeiden suhteiden esiin saamista eri strategisen arkkitehtuurin elementtien kesken. (Kamensky 2008, 83-84.)

Visio sanana tarkoittaa Karlöfin mukaan unikuvaa ja sanaa käytetään yleensä ilmaisemaan jonkinlaista toteutunutta mielikuvaa joka sijoittuu ajallisesti kaukaiseen tulevaisuuteen. Tämän mielikuvan, jonka johto ja omistajat ovat luoneet, toteutuminen vaatii kuitenkin suotuisat ympäristöolosuhteet. Visiota voidaan luonnehtia myös jonkinlaiseksi julistukseksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Se myös yhdistää yrityskulttuurin ja liiketoiminnan. Vision merkitys on kasvanut jatkuvasti, koska se käsitteenä liittyy vahvasti yrittäjyyteen ja tavoitteellisuuteen. Vision yksi tarkoitusperä on toimia mittarina,

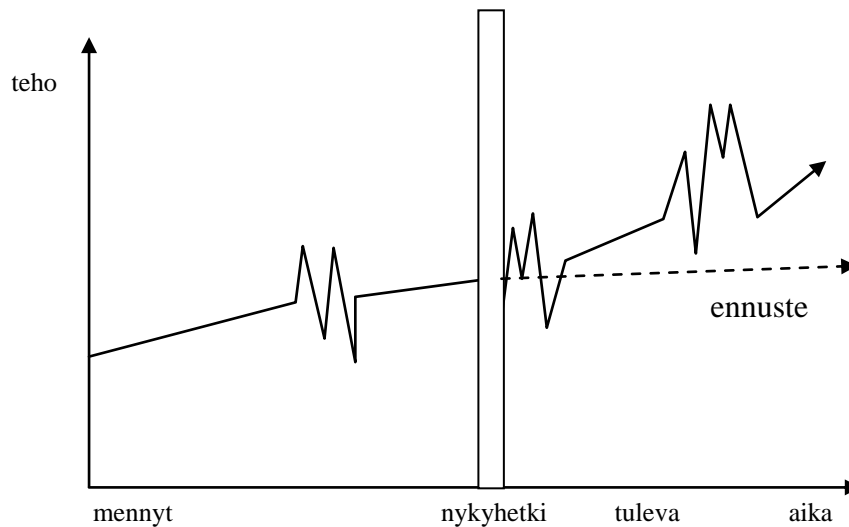
jolla tulevaisuuden tavoitteita ja nykytilan kehittymistä pyritään vertailemaan. Tärkeintä visiolla on kuitenkin antaa organisaation toiminnalle selkeä ja mielekäs sisältö ja saada tätä kautta myös organisaatiossa toimivat ihmiset sitoutumaan ja motivoitumaan yhteiseen päämäärään luomalla yksittäisten ihmisten suorituksille yhteisen arvoperustan. Visio on kuitenkin paljon epätasaisempi verrattuna muihin tavoitteisiin, sillä sitä täytyy muokata aina uudelleen tuloksien saavuttamisen myötä. (Karlöf 1999, 248-249.)

Åberg pitää visio-käsitettä harkitusti epämääräisenä, sillä käsite ei määrittele määränpäättää tarkasti, vaan kertoo ainoastaan sen suurpiirteisesti. Ympäristön muutosnopeus on kasvanut menneistä ajoista paljon ja samalla toimintakenttä tullut epävakaisemmaksi. Tämä saa aikaan sen, että tulevaisuutta on entistä vaikeampi ennakoida. Åberg vertaa visiota myös matkaksi palmusaaristoon. Tarkkaa määränpäättietoa siitä, mihin nimenomaiseen lahdenpoukamaan ollaan menossa ankkuriin, ei tarvitsekaan tietää, vaan ainoastaan laajempi saaristoaluetieto tarvitaan. Tällöin jokaisen karikon kohtaamisessa ei visiota tarvitse muuttaa kokonaan. Aiempina aikoina kriisejä oli ilmeisestikin mahdollista ottaa vastaan yksi kerrallaan ja pyrkiä tämän jälkeen takaisin kasvuuralle. Tällaista vuorovetoa, jossa evoluutio ja kriisit eli revolootiot vaihtelivat, kuvataan alla olevassa kuvassa. Kuvan suorat osuudet kuvaavat evoluution aikakausia ja sahalaidat revolootioita.



Kuva 1. Työyhteisön toiminta vaihdellen tasaisina ja kriisikausina (Åberg 1997, 46).

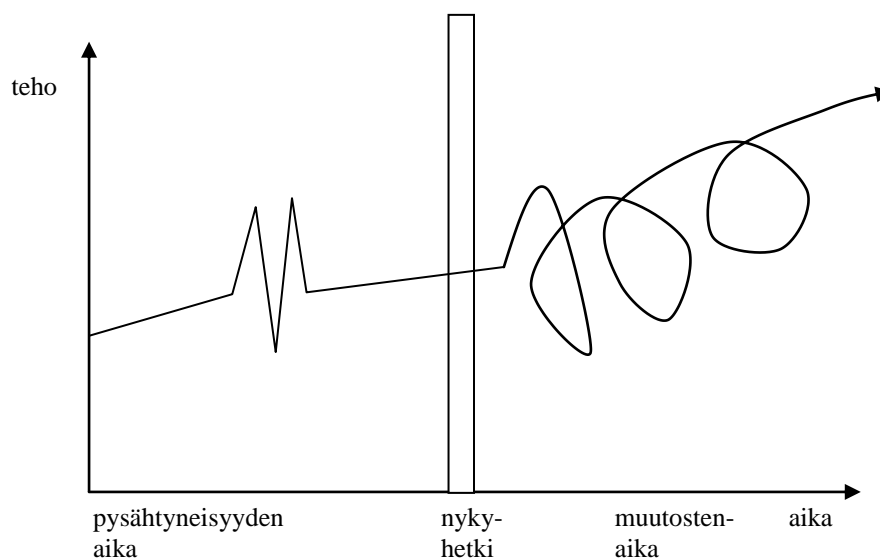
Tällaisessa evoluutio-revoluutio -mallinnuksessa pystytään sinänsä varautumaan muutoksiin, mutta mallissa ei pystytä ennakoimaan millaisia muutoksia olisi tulossa tai milloin. Mikäli tulevaisuutta yritetään ennustaa tällä tavoin menneisyyteen peilaten eli ekstrapoloiden, on odotettavissa oleva ennustuksen tulos erittäin epätodennäköisesti se, johon oikeasti tullaan päätymään. Tästä on esimerkkinä hypoteesinen oletus, jossa työyhteisöllä olisi kymmenen vuoden aikajänteellä 5 000 mahdollista tulevaisuuden tilaa. Tällöin todennäköisyys sille, että päädyttäisiin näistä juuri johonkin yksittäiseen ennustettuun tilaan, olisi siis vain 1:5 000. Olisi siis paljon todennäköisempää, että tuo tila olisi aivan joku muu kuin ennustettu.



Kuva 2. Lineaarisessa mallissa tulevan ennustaminen on vaikeaa (Åberg 1997, 47).

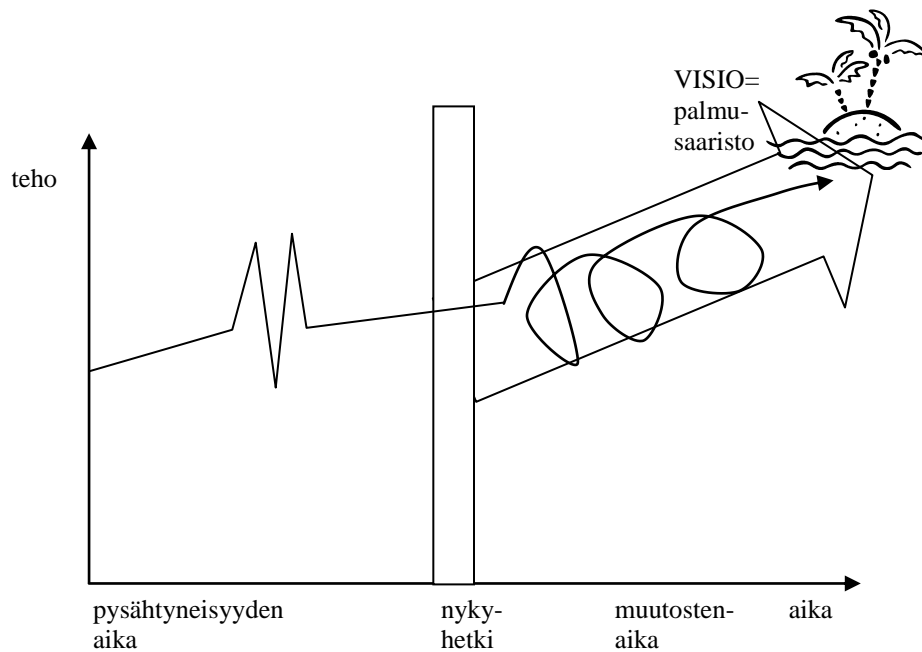
Kun tulevaisuutta kuvataan kaizen-ajattelun mukaisesti epälineaarisenä jatkumona, joka on alla olevassa kuvassa nykyhetken jälkeinen ”kärpäsenlento”-osuus, muuttuu tulevaisuuden ennakointi entistä vaikeammaksi. Onko tulevaisuutta siis edes mahdollista yrittää ennakoida tällaisella mallilla?

Kaizen-ajattelu tarkoittaa asiakassuuntautunutta ja kokonaisvaltaista ajattelua, jossa pyritään ymmärtämään ja sisäistämään myös yrityksen sisäinen asiakkuus. Kaikissa yrityksissä eivät työntekijät luonnollisesti koskaan kohtaa varsinaista loppuasiakasta, joten asiakkaiksi täytyy tällöin ymmärtää esimerkiksi yrityksen toiset osastot. Kaizen ajattelun mukaan pitäisi tapahtua jatkuvaa pienin askelin tapahtuvaa parantelua, johon osallistuvat kaikki yhtiön työntekijät. Paranteluun voi kuulua esim. pätevyyden lisääminen ja varustautumisen lisääminen. (LeanPartner n.d.)



Kuva 3. Tulevaisuus muuttuu vaikeasti ennustettavasti (Åberg 1997, 48).

Åbergin mukaan ainoa keino on alla olevan kuvan mukaisesti samanaikaisesti sekä pidentää aikajaksoa, jolla tulevaisuuden suunnittelua tehdään, että leven-tää suunnittelusektori siten, että se kattaisi useampia mahdollisia tulevaisuu-den tiloja. Tällöin tulevaisuutta katsotaan ikään kuin muutoksen yli ja mieli-kuvana on levenevän kaukoputken läpi katsominen. Näin toimien tulevaisuu-dessä ei näy ainoastaan yksittäinen ankkurointipaikka, vaan suurempi koko-naisuus, jota voidaan verrata palmusaaristoon. Tällöin suunta ei ole juuri jokin yksittäinen saaristossa sijaitseva poukama, vaan kokonainen saariryhmä, josta voidaan myöhemmin valita haluttu tarkempi kohde. (Åberg 1997, 46-49.)



Kuva 4. Suunnittelusektorin pitäisi olla riittävän pitkä ja leveä (Åberg 1997, 49).

2.2.2 Missio

Åberg kuvaa missiota ”pyhänä tehtävänä”, joka syntyy kun työyhteisön men-neisyyden hyvä perimä linkitetään organisaation visioon. ”Missio näyttää tien visioon, antaa toiminnalle oikeutuksen ja antaa sitä kautta työyhteisön ole-massaolon perustan.” (Åberg 1997, 50.)

Organisaation perustehtävää ja tarkoitusta voidaan kuvata mission avulla. Se kertoo organisaation yhteiseksi koetun tarkoituksen, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se on tekemässä. Missio voidaan myös nähdä organisaation laajempänä merkityksenä yhteiskunnan suuntaan. Missio on laajempi käsite kuin toiminta-ajatus tai liikeidea, sillä nämä kuvaavat enemmänkin organisaa-tion tehtäväkuvauksia kuin varsinaista perustehtävää. (Opetushallitus 2011.)

2.2.3 Arvot

Organisaation muoto ja luonne määrittyy arvojen kautta, sillä ne ovat koko sen toimintaan liittyviä periaatteita ja toimintamalleja. Arvot levittäytyvät ja juurtuvat organisaation joka soluun. Ne pysyvät liiman lailla kiinni, vaikka esimerkiksi tapahtuu johtajiston vaihtumista tai strategian uudistumista. Se on myös koossa pitävä voima, kun organisaation toimintoja muutetaan hajauttamalla, monipuolistamalla tai muutoin kehittämällä. Arvot juontuvat organisaation historiasta, sen vahvoista johtajista, asiakkaista tai vaikkapa kilpailutilanteista. Arvot ovat organisaation näkymätöntä rakennelmaa, joka on ajan mittaan muotoutunut edellä mainituista lähteistä. Arvojen muuttaminen on hyvin työlästä. Vaikka asenteita ja käyttäytymismalleja voidaan muuttaa kohdullisen lyhyessäkin ajassa, ovat ne kuitenkin eri asioita kuin arvot. Organisaatiossa on sekä positiivisia että negatiivisia arvoja, joista ensin mainittua pyritään säilyttämään, edelleen kehittämään ja vakiinnuttamaan yrityskulttuuriin, kun taas jälkimmäisestä olisi tarkoitus pyrkiä ajan kuluessa eroon. Arvojen lähestymistapoja voidaan jakaa eri kategorioihin, joita ovat henkilöstötutkimukset, luovuusharjoitukset, historia, konkreettiset ongelmat ja organisaatiopsykologiset diagnoosit (Karlöf & Lövingsson 2004, 25-26). Käyttäytymistieteilijät määrittelevät arvoja samansuuntaisesti kuin mitä filosofi Erik Ahlman ajatteli: ”kaikki meidän toimintamme tapahtuu jonkun arvon tunnustamisen merkeissä”. (Pohjanheimo 2012, 140.)

2.3 Strategianäkemykset aikakausittain

Strategian avulla on kautta aikojen pyritty parempiin suorituksiin kuin mitä ”vastapuoli” (vrt. sodankäynnin opit). Liiketoimintapuolella strateginen tutkiminen ja kehittäminen on alkanut kehittyä erityisesti vasta 1950-luvulla ja kehitys on kiihtynyt suuresti 1960-luvulla. Alun 1950-1960 –lukujen aikaan oli vallalla käytäntö, jossa vain ylin johto osallistui strategian suunnitteluun. Tällöin käytettiin laajalti SWOT-analyysiä, jolla pyrittiin kartoittamaan organisaation vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Strategian perusmäärittely tapahtui vasta vuonna 1962 Alfred Chandlerin toimesta. Hänen mukaansa päämäärä ja tavoitteet tuli asettaa pidemmällä aikavälillä. Jotta näihin tavoitteisiin olisi mahdollista päästä, täytyisi sekä resursseja että toimenpiteitä painottaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 26.)

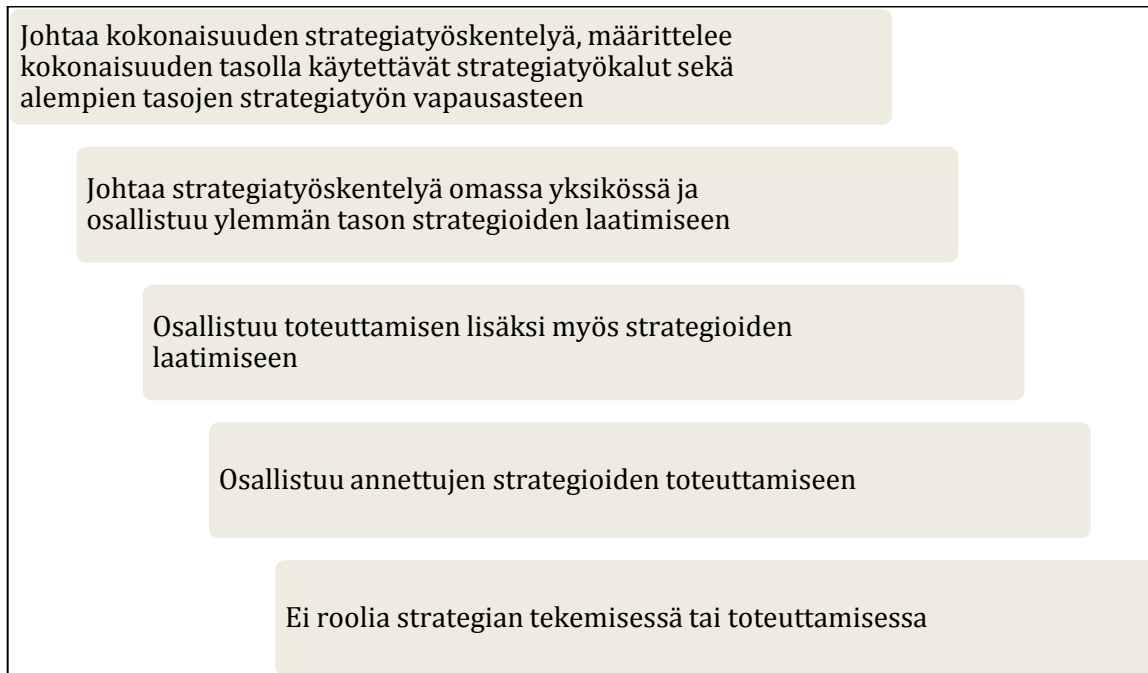
2.4 Strategian merkitys ja siihen sitoutuminen organisaatiossa

Jotta strategia voisi maastoutua organisaatiossa todelliseksi tekemiseksi, täytyy puhe ja toiminta olla yhtenäistä. Strategian kehittäjillä täytyisi olla riittävä rohkeus laittaa kaikkensa peliin, jotta nämä kaksi asiaa olisivat samansuuntaiset. Ymmärtääkö organisaation tai sen yksittäisen yksikön koko henkilökunta strategian samalla tavalla? Entä millainen merkitys strategialla on organisaatiossa? Mitä strategia tarkoittaa työn arjessa? Nämä ovat kysymyksiä, joita erityisesti esimiehet joutuvat pohtimaan organisaation arkitoiminnan ohella. Strategiasuunnitteluun käytetään usein todella paljon resursseja. Jotta usein

suurella vaivalla valmistellut strategiasuunnitelmat voitaisiin saada käytännön arkitasolle, se vaatii esimiestason vahvaa heittäytymistä muutosprosessiin: ennakkoluulottomuutta, avoimuutta, vuorovaikutteista toimintaa, sinnikkyyttä ja vahvaa uskoa siihen, että muutoksessa ollaan oikealla tiellä. (Tuomi & Sumkin 2010, 13.)

Kaikki päätökset, joita johtotaso tekee, ovat strategian toteuttamista arjessa. Päätettävän asian suuruusluokalla ei tässä mielessä ole merkitystä. Myös työntekijöiden tekemät valinnat omassa työssään toteuttavat strategiaa, mikäli teot ovat yhteneviä halutun strategian kanssa. Mikäli toiminta poikkeaa strategian suunnasta, jää organisaation yhdenmukainen todellisuus toteutumatta. (Tuomi & Sumkin 2010, 15.)

Organisaatiossa strategiatyöskentely on erityisesti johtavassa asemassa olevan henkilöstön yksi tärkeä, vaikkakaan ei ainut, työkenttä. Yksilön suhdetta strategiaan voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, muodollinen rooli ja sitoutuneisuuden aste. Alla olevassa kuviossa Strategiatyöskentelyn muodolliset roolit on kuvattu muodollisen roolin eri muotoja viidellä erilaisella portaalla verraten potentiaalista kanssakäymistä yksilön ja strategian kesken. (Juuti & Luoma 2009, 31.)



Kuvio 2. Strategiatyöskentelyn muodolliset roolit (Juuti & Luoma 2009, 31).

Vaikka alimpaan portaaseen kuuluvia avainhenkilöitä ei toivottaisi organisaatiossa olevan, niitä valitettavasti käytännössä on, joskin harvakseltaan. Tyyppillinen tällainen henkilö on ”vahvassa asiantuntijaroolissa viihtyvä vaikuttaja” joka on liian kiinnostunut omasta osaamisestaan. Toiminnassaan hän sulkee kaiken organisatorisen itsensä ulkopuolelle keskittyen ainoastaan oman työnsä säilymiseen. Toisella portaalla strategian olemassaolo tiedostetaan ja

pyritään samalla poistamaan niitä jännitteitä, joita muodostuu nykyisen tilan ja strategian viitoittaman, toivotun tulevaisuuden tilan, välillä. Kolmannen portaan pitäisi olla jokaiselle organisaation avainhenkilölle saavutettavissa oleva tila, vaikkakin joissain organisaatioissa halutaan strategian luomisen mystisyyden varjolla rajoittaa joitakin henkilöitä osallistumasta strategiatyön suunnitteluun. Toisaalla on mahdollista, että jotkut avainhenkilöt myös kieltäytyvät strategisesta suunnittelutyöstä. Neljännen portaan henkilöillä on strategiatyöskentelystä vastuu oman yksikkönsä osalta. Hänen toimenkuvaansa kuuluu myös strategiatyöhön kuuluvien analyysien tekeminen, strategiaprosessien käynnistäminen ja etenemisen johtaminen. Hän toimii myös viestijänä organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa ja saattaa osallistua myös mahdollisen ylemmän tason strategiatyöskentelyyn. Ylimmällä tasolla liikutaan koko konsernin strategiatyöskentelyn parissa, jolloin mietitään suurempia kysymyksiä kuten esimerkiksi ”missä liiketoiminnoissa haluamme olla mukana?”. (Juuti & Luoma 2009, 31-32.)

Jotta organisaation strategian toteuttamista tapahtuisi, se vaatii henkilöstön sitoutumista. Sitoutuneisuus voidaan Juutin ja Luoman mukaan jakaa kolmeen eri tasoon. Näitä kaikkia tasoja voi käytännössä esiintyä millä tahansa organisaatiotasolla ylimmästä johdosta ruohonjuuritason työntekijään. Alimman tason antistrategit, kieltäytyvät, kokevat yhtäältä, että strategialla ei ole hänelle mitään annettavaa ja toisaalta heillä ei ole myöskään mitään annettavaa strategille. Jos antistrategi kuuluu johtajistoon, voi sillä olla hyvin negatiivinen vaikutus erityisesti muutostilanteissa, koska tällöin ihmisiä on vaikea saada mukaan strategittomaan toimintaan. Toiseen sitoutuneisuuden tasoon kuuluvat mukana kulkijat, jotka ovat mukana strategiatyöskentelyssä, koska kokevat sen pienempänä pahana kuin olla olematta mukana. He toimivat strategiatyöskentelyssä vain, koska pitävät sitä velvollisuutenaan organisaation johtamisjärjestelmää kohtaan. Heillä saattaa myös olla ajatuksia strategiatyön mielekkyydestä ja omia kehitysehdotuksia, mutta he eivät tuo niitä aktiivisesti julki. Kolmannen kategorian muodostavat tulisielut, jotka kokevat strategiatyöskentelyn olevan lähellä sydäntään. He näkevät koko organisaation menestyksen edistävän myös omaa menestystä ja pääsevät samalla toteuttamaan itseänsä. Vaikka tulisielu sijoittuu tyypillisesti organisaation hierarkiatasossa ylempään luokkaan, voi heitä hyvin olla myös alemman tason työntekijöissä. Tällaisella henkilöllä on kuitenkin monesti vaikeaa saada ajatuksiaan laajempaan levitykseen johtuen vaikuttamismahdollisuuksien puutteesta. Ylimmällä johdolla on suuri haaste siinä, kuinka he löytävät tällaiset muodollisesti alemmassa asemassa olevia tulisieluja, sillä heidän kautta organisaation uuden positiivisten strategiatuulien puhaltaminen on toivottava asia ja johtaa todennäköisesti enemmän menestyksen kuin taantumien suuntaan. (Juuti & Luoma 2009, 33-34.)

2.5 Strategian toteutusmuodot

Strategiaa toteutetaan useilla eri tavoilla. Nykyisissä tietointensiivisissä ja asiantuntijaorganisaatioissa työn tekeminen on paljon vuorovaikutusta ja kielen-

käyttöä. Kielenkäyttö voi olla erimuotoista ja vuorovaikutustilanteet hyvinkin erilaisia. Se, millaista laajasti ottaen organisaation kielenkäyttö on, vaikuttaa myös sen toimintaan. Parhaimmillaan kielenkäytön hyvä hallinta ja toteutus luo edellytyksiä, joilla strategia saadaan näkyväksi arjessa. Toisaalta myös asiat, joista ei puhuta, luovat oman merkityksensä siihen, millaisessa todellisuudessa organisaatiossa eletään. Kaikki organisaation jäsenet rakentavat oman todellisuutensa tehtäväkenttensä ympärille. Tämä todellisuus on siis tulkinnanvarainen, sillä kellään toisella ei ole olemassa juuri samanlaista tulkintaa työskentely-ympäristöstään. Toisaalta samalla kun yksilö luo omaa tulkintaansa, hän väistämättä vaikuttaa myös toisten tekemiin tulkintoihin todellisuudesta omassa ympäristössään. Tästä seuraa, että nämä diskurssit eli merkitykset ovat jatkuvassa muutoksessa organisaatiossa. (Tuomi & Sumkin 2010, 15.)

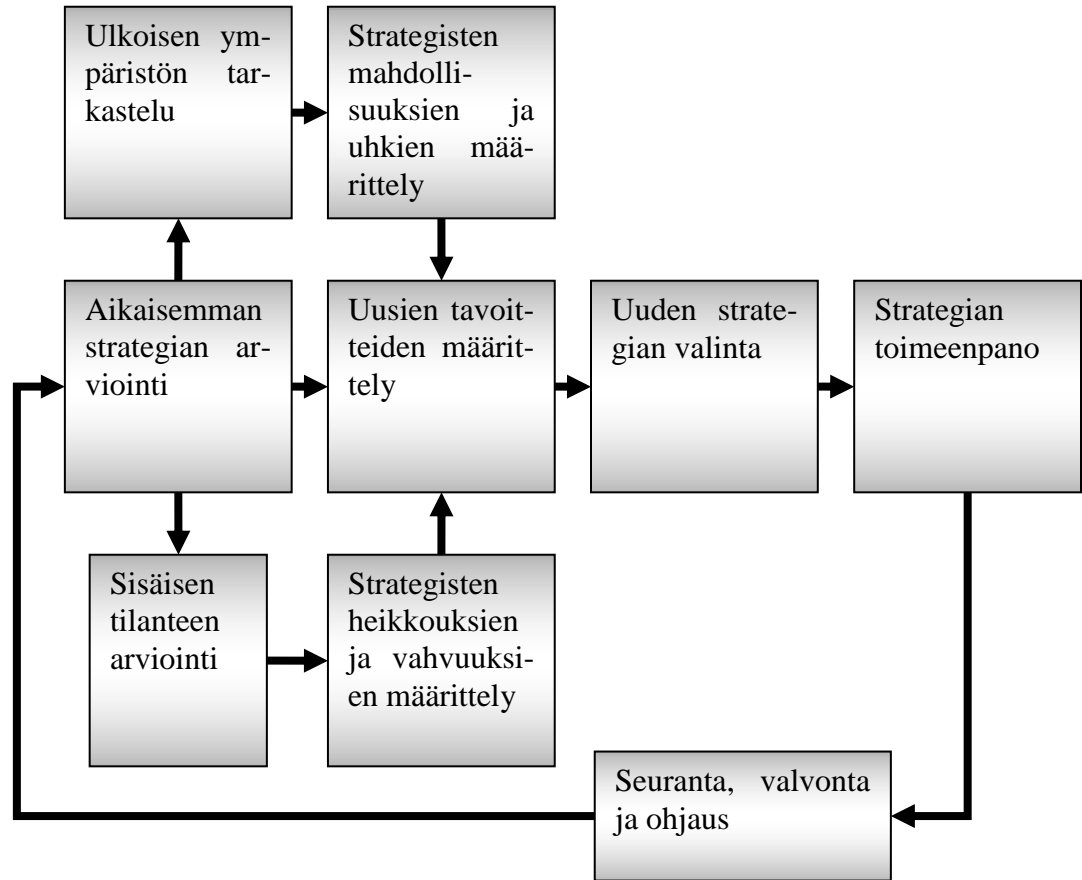
Ohmaen mukaan strategisen ajattelun kriittisin kohta on analyysin tekeminen. Kun vastaan tulee uusia tilanteita, haasteita tai kehityssuuntia, jotka näyttäisivät muodostavan jonkinlaisen kokonaisuuden, strateginen ajattelija jakaa ne pienempiin osiin. Nämä osat ovat olennaisia osakokonaisuuksia, joista ensin etsitään niiden merkitykset. Tämän jälkeen ne kootaan niin, että lopputulokseksi saadaan maksimoitu hyöty. Kokoaminen ei tapahdu lineaarisessa muodossa ”step by step”, vaan sen tekevät hyvin ei-lineaarinen elin eli ihmisaivot. Tällöin tilannetta tai asiaa ajatellaan niiden todellisten luonteiden osalta järjestyksellisesti ja pienemmät osat yhdistetään uudelleen käyttäen hyväksi aivojen ei-lineaarista ajattelukapasiteettia. (Ohmae 1983, 12.)

Strategia jää organisaatiossa etäiseksi ylintä johtoa lukuun ottamatta, mikäli sitä ei onnistuta viemään ”maastoon”. Päästrategia täytyy pystyä sitomaan ymmärrettäväksi ja arjessa toteutettavaksi kokonaisuudeksi yhdessä yksikön ja vastuualueiden strategioiden kanssa. On siis keskeistä, että henkilöstö otetaan tiiviisti mukaan toteutukseen. Tässä kohtaa esimiehillä on ratkaisevan tärkeä rooli. Heidän tulisi pitää yllä strategian suuntaista keskustelua, opettaa esimerkillään ja saada muutettua pohdinta ”miten tämä käytännössä toteutuu” luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työskentelyä. (Tuomi & Sumkin 2010, 19.)

2.6 Strategiaprosessin kuvaus

Organisaatioilla on yleensä olemassa kuvaus omasta strategiaprosessistaan, jossa kerrotaan strategian suunnittelun ja toteutuksen areenat. Samoin siinä kerrotaan millaisia käytäntöjä ja rutineja se vaatii sekä ajallinen yhteys näiden välillä. Kun strategiamääritelmässä kuvataan strategian sisältöä, niin strategiaprosessi voidaan puolestaan kuvata strategiatyön askelina. Strategiaprosessi on jatkuvaa toimintaa, joka usein kuvataan lineaarisessa muodossa. Strategiaprosessi pohjautuu yleensä analyysiin, joka tehdään sekä organisaation aiemmasta strategiasta että ulkoisista ja sisäisistä olosuhteista. Prosessi etenee niin, että siinä määritellään ensin liiketoiminnan tavoitteita ja strategia. Tämän jälkeen tulee toimeenpanovaihe ja lopuksi seuranta- ja palautevaihe. Pa-

lautevaihe on erityisen tärkeä, koska sen tuloksien perusteella voidaan muuttaa uuden strategiaproessin suuntaa positiiviseen päin, sillä oppiminen menneisyyden kautta on yksi tärkeimmistä kehittymisen muodoista.



Kuvio 3. Esimerkki strategiaprosessista (Hämäläinen & Maula 2004, 24).

Strategiaproessin kuvaaminen lineaarisen mallin avulla on kuitenkin vuosien saatossa kokenut epäilyksiä, sillä usko sen kykyyn peilata todellisuutta on monella tieteenalalla horjunut. Kun tehdään tutkimusta strategian toimeenpanemisesta, olisi lineaarisen mallin sijaan hyvä rakentaa epälineaarisia malleja. Nämä huomioivat ympäristön muutokset ja monimuotoisuudet paremmin perinteiseen malliin verrattuna. (Hämäläinen & Maula 2004, 24-25.)

Strategia ei itsessään tee mitään vaan se on jalkautettava arkitoiminnaksi, jotta sen päämäärät saavutettaisiin. Jotta jalkautus voisi onnistua, tarvitaan strategiaproessin johtamista. Strategiaproessin tarkoituksena on saada henkilöstö toteuttamaan strategiaa käytännön tasolla. Strategiaproessi itsessään pitää sisällään suunnittelua, johon kuuluvat aikataulutus ja yhteisen toimimisen tavat, joilla organisaation sen hetkinen päämäärä saavutetaan. Hyvän suunnittelun ja toteutuksen merkitys korostuu, sillä tällainen prosessi on samalla myös organisaation oppimisprosessi. Kun organisaatiossa suunnitellaan uutta strategia-

prosessia, se aloitetaan tulevaisuustyöpajalla. Siihen pitäisi osallistua myös organisaation keskeisimmät yhteistyökumppanit sekä sidosryhmät. Strategiatyön suuret linjaukset tehdään johtoryhmässä, mutta sitä pitäisi työstää yhdessä koko henkilöstön kanssa. Myös sidosryhmät ja esimerkiksi asiakkaat voivat myös olla osittain osallistuvia strategian suunnitteluun, sillä heiltä saattaa tulla hyviä ideoita ja oivalluksia, joita organisaation sisällä ei ole edes tullut mieleen. Jotta strategia voisi toteutua, se vaatii koko henkilöstöltä motivaatiota ja halua oppia uusia asioita. Vanhojen toimintatapojen uudistaminen on yksi tärkeä osa strategian toteutumisen kannalta. Muutos on usein myös hyvin haasteellista, sillä ihmisten kyky muuttaa omia, omasta mielestään hyviä, toimintatapoja kohtaa usein muutosvastarintaa. Jotta muutosta voitaisiin saada aikaiseksi, vaatii se pitkäjänteistä harjoittelua. Strategiaprosessin vastuuhenkilöillä ja prosessin ohjaajilla on tässä suuri merkitys, koska heidän kuului olla esimerkkejä uuden oppimisen saralla sekä näyttää itse kuinka siirtyminen oman mukavuusalueen ulkopuolelle tapahtuu. (Tuomi & Sumkin 2010, 30-32.)

2.7 Strategiaviestintä

”Viestintä on semmoista vaikeata. Koskaan sitä ei ole riittävästi, jos kysyt keneltä hyvänsä. Kun menet kysymään, niin varmaan porukka sanoo, että en mä mitään strategioita koskaan kerro, enkä mitään muuta. En tiedä sitten, mikä se strategia on. (Pörssiyhtiön toimitusjohtaja). (Hämäläinen & Maula 2004, 13.)

Tavoitteellinen työ missä tahansa työyhteisössä edellyttää toimivaa viestintäjärjestelmää. Työyhteisön jäsenet eivät luonnollisesti tiedä asioita, ellei heille viestitä esim. siitä, millaisia tavoitteita organisaatiossa on, millä tavalla työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. Työyhteisön viestintä tarkoittaa tässä yhteydessä sanomien vaihdantaa yhteisön eri osien välillä, jotta työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteet olisivat mahdollista toteuttaa. Ero työyhteisöviestinnän ja kahden henkilön tai pienryhmän viestinnän välillä on selkeä: työyhteisöviestintää suoritetaan organisoidusti ja tavoitteellisesti. Tämä tukee paitsi yksilötavoitteiden niin myös työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Chester Barnard totesi jo vuonna 1938 organisaation olevan itse asiassa viestintäverkko. Koko viestintäjärjestelmä muodostuu kokonaisuudesta, jonka muodostavat viestintäkanavat, viestinnän järjestelyt ja säännöstö joka on viestintää varten luotu. Viestintäkokonaisuuden muotoon ja määrään vaikuttaa myös työyhteisön rakenne. Mikäli yhteisön jäsenten lukumäärä on esimerkiksi hyvin suuri, on viestintärakenteiden vastattava tähän haasteeseen saadaksesen tieto jakautumaan. Jakaminen voi tapahtua joko vain sille joukolle, jota kukin tieto koskee tai joskus koko henkilöstölle.

Viestintä on organisaation jokapäiväistä, usein tiedostamatonta toimintaa ja tämän takia vaikeasti määriteltävää. Tarkasteltaessa organisaation viestintää eri kategorioissa, täytyy olla selvillä erilaisista käsitteistä, joita viestinnässä käytetään. Näitä käsitteitä ovat strategian viestintä, strategiaviestintä, viestin-

tästrategia ja strateginen viestintä. Samalta kuulostavien termien merkitys on kuitenkin kaikilla erilainen.

Strategisen viestinnän voidaan Mantereen mukaan ajatella tarkoittavan organisaation strategiasuunnitelmassa tehtyä viestintäsuunnitelmaa. Viestinnän ajatellaan siis olevan suunnitellun strategian yksi funktio muiden toimintojen joukossa, jota toteutetaan ennalta ajatellun mukaisesti. Strategista viestintää on sekä organisaation sisäinen viestintä että viestintä organisaatiosta ulospäin. (Mantere 2008, 41.)

Viestinnän määrittelystä eri koulukuntien kesken on erilaisia näkemyksiä. Tämä aiheuttaa myös organisaation sisällä helposti ristiriitaisuuksia sen suhteen, mitä kukin ymmärtää viestinnän tarkoittavan. Kun viestinnän eri tehtävät on määritelty, voidaan sitä silloin myös suunnitella ja arvioida. Organisaation viestinnän määrittely olisi aloitettava kysymyksellä ”Mihin meillä tarvitaan viestintää?”. Tämän asian selville saaminen alkaa eri näkökulmien kartoituksella. Kartoitukset voidaan Juholinin mukaan jakaa seuraaviin kategorioihin: sidosryhmät, julkisuus, viestinnän tehtävät ja tulokset/vaikuttavuus. (Juholin 2013, 51.)

2.7.1 Sidosryhmät ja julkisuus

Sidosryhmät voidaan jakaa selkeästi ulkopiiriin ja sisäpiiriin. Sidosryhmien odotusten huomioon ottaminen ja organisaation oman olemassaolon oikeutuksen ansaitseminen antavat organisaatiolle menestyksen avaimia. Tämä pätee sekä yrityssektorilla että julkisyhteisöjen puolella, vaikkakaan näiden välille ei voida vetää suoranaista verrantoyhteyttä. Sidosryhmien läheisenä synonyyminä käytetään myös käsitettä ”Stakeholder”. ”Stakeholdereilla tarkoitetaan osapuolia, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa, ja jotka vastaavasti voivat itse vaikuttaa organisaation toimintaan tai joita organisaation toiminta koskee.” Sidoksia on erilaisia, joista tunnetuin on luonnollisesti raha joka merkittävästi sitoo sijoittajia ja omistajia yritykseen. Työpanos ja osaaminen ovat myös tärkeitä sidoksia, sillä näiden avulla työntekijät antavat oman panoksensa saadessaan vastikkeeksi palkan ja muita palkitsemisia. Muita sidoksia ovat, hyvää tai huonoa tarkoittavat, organisaation aiheet tai ehdotukset. (Juholin 2013, 51.)

Organisaatio kohtaavat, tuntemiaan tai tuntemattomia, stakeholdereita omalla julkisella tai verkottuneella julkisuustoimialallaan. Entinen ajattelumalli, jossa organisaation ajateltiin voivan itse määritellä millaista julkisuuskuva se itsestään antaa, ei enää nykypäivänä toteudu halulla tavalla. Nykyisin on realistisempaa ajatella niin, että julkisuus ja organisaatiot ovat vastavuoroisessa vaikutuksessa toisiinsa nähden. Tällöin organisaatiot osaltaan omalla toiminnallaan tai toimimattomuudellaan luovat julkisuutta ja toisaalta niiden toimintakenttänä on julkisuus. Julkisuus on luonteeltaan dynaamista ja aiheuttaa siten myös sidosryhmien moninkertaistumista.

”Organisaation kannalta oleellista on tunnistaa, mitkä ovat tärkeitä ja olennaisia teemoja, joiden esiintymistä ja leimahdusta pitää erityisesti seurata.” Julkisuutta täytyy siis analysoida. Riippuen organisaatiosta, analysointi voi kohdistua esimerkiksi asiakaspalautteisiin tai vaikkapa kansalaisaktivistiseen toimintaan. Välttämättä analysointi ei kohdistu suoraan organisaation ydintoimintaan, vaan se voi olla hyvinkin sitä sivuavan asian tutkimista. (Juholin 2013, 54-55.)

2.7.2 Viestinnän tehtävät

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota tarvitaan kun tehtävistä ja velvoitteista täytyy suoriutua päivästä toiseen. Viestinnän yksi kategoria on päivittäinen (työ)viestintä. Tämän toteuttajiin kuuluvat paitsi henkilöstö niin myös yhteistyökumppanit, asiakkaat ja organisaatiosta riippuen vaikka kuntalaiset tai jopa julkinen media. Asioista ja tapahtumista informointi on keskeisin yhteisöviestinnän muoto. Viestinnän rooli ja haluttu laajuus on muuttunut paljon informaatioteknologian kehittymisen myötä. Tämä luo myös vaaramomentin, sillä jatkuva informaatiovirta saattaa helposti täyttää liiaksikin ihmisten vastaanottokyvyn ja tällöin jotkin tärkeätkin tiedotteet saattavat hukkua informaatioähkyyn. Tämä on myös luonut usein tilanteen, jossa oletetaan ihmisten olevan niin täynnä tiedonähkyä, ettei uutta tietoa edes kannata enää lähettää. Näin ollen tiedonhankinta jätetään yksilön aktiivisuuden varaan. Tämä voi taas johtaa siihen, ettei tietoa jostakin asiasta saadakaan perille. Sen sijaan, että ihmiset uupuvat tiedonmäärään, he kaipaavat enemmänkin asioiden tulkintaa ja sitä, millaisia merkityksiä kullekin asialle pitäisi antaa. Koska tiedontarpeet vaihtelevat yksilöittäin, ei kaikille sopivaa tiedonvälitysjärjestelmää ole olemassakaan. (Juholin 2013, 55-56, 58-59.)

Päivittäisviestinnästä käytetään myös termejä *arkiviestintä*, *työviestintä* ja *perustoimintojen tuki*. Viestinnän avulla tuetaan ja mahdollistetaan organisaation arkitoiminta, jota strategiassa on määriteltä. Jos viestintä toisaalta epäonnistuu, se näkyy usein konkreettisesti ja nopealla aikataululla. Päivittäisviestinnän osapuolet vaihtelevat spontaanisesti kulloisenkin tarpeen mukaan. Osapuolina voivat olla

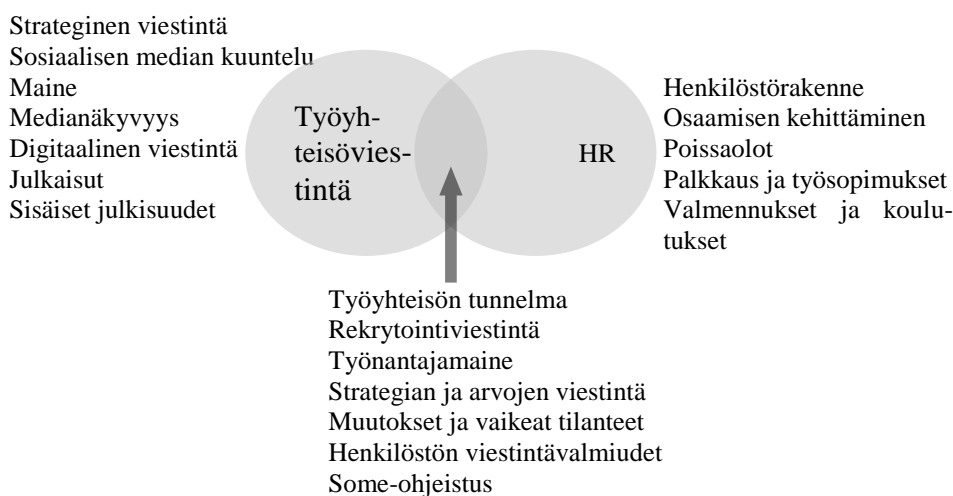
- ylin johto/esimies ja osasto/tiimi
- tiimin jäsenet keskenään
- tiimi/yksiköt/sidosryhmät
- asiantuntijat/saman alan ammattilaiset

Päivittäisviestinnän sisältönä on ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä ja toimintatapoja. Sitä voi olla myös tiedon- ja kokemusten vaihto asiantuntijoiden kesken sekä päätöksistä ja johtopäätöksistä tiedottaminen. Jotta päivittäisviestintä olisi sujuvaa, sen täytyisi olla avointa, tehdä hyvässä yhteishengessä ja sen pi-

täisi olla rentotunnelmaista. Sen sijaan salailu ja kilpailuhenkisyys vaikeuttavat viestintää. Viestintä esimiehiltä alaisiin päin on samaan aikaan sekä johdantamista että viestintää. Tämä liittyy kuitenkin yhteisöviestintään siten, että millä viestintätavalla ja –tyylillä viestintää harjoitetaan, se vaikuttaa väijäämättä työsuorituksiin ja tuloksiin. Kun johdetaan asiantuntija- ja tietotyötä, siinä pyritään luomaan edellytykset sille, että tiimit ja yksilöt voisivat itse johdattaa itseänsä. (Juholin 2013, 56-57.)

Informointi käsitetään pääsääntöisesti yksisuuntaiseksi ja neutraaliksi. Sitä ohjaavat organisaation oma etu ja omat tavoitteet. Informaatio tulee latinan-kielisestä sanasta *informatio*, joka tarkoittaa muovausta, selitystä, tiedotusta tai tiedonantoa. Informointi tarkoittaa organisaation harjoittamaa suunnitelmallista ja tietoista tiedonvälitystä. Hyvin hoidettuna tiedonvälitys on niin selkeää, ettei se edes herätä tarvetta keskusteluihin. Verrattuna päivittäisviestintään informointi on huomattavasti muodollisempaa ja kurinalaisempaa. Informoinnin ohjauksena toimii organisaation oma etu ja tavoitteellisuus. (Juholin 2013, 57-58.)

Sellaiset organisaatiot, joissa vallitsee vahva yhteisöllisyyden tunne, menestyvät todennäköisesti paremmin kuin sellaiset, joissa on esimerkiksi tiukkaa kilpailua ja kyräilymentaliteettia henkilöstön kesken. Yksi viestinnän tarkoitus onkin kasvattaa yhteisöllisyyttä, sillä se edesauttaa organisaation menestymistä hyvin työhönsä sitoutuneen henkilöstön myötä. Lisäksi hyvän yhteisöllisyyden omaavan organisaation kaiku kuuluu myös työmarkkinoilla kauas. Tämä johtaa siihen, että uuden, pätevän ja osaavan, henkilöstön rekrytointi on helpompaa. Samoin olemassa oleva henkilöstö on enemmän aikaansaavaa ja idearikkaampaa erilaisten kehitysideoiden, uusien ajatusten ja asioiden kyseenalaistamisen myötä. (Juholin 2013, 59-60.)



Kuvio 4. Viestinnän ja HR:n omat ja yhteiset alueet (Reinikaisen 2012 mukaan). (Juholin 2013, 61).

3 JOHTAMINEN

Johtamista on ollut (mitä luultavimmin) olemassa niin kauan kuin ihmisiäkin tai laumaeläimiä. Ketkä valikoituvat tai valitaan johtajiksi, riippuu paljon kontekstista. Onko kyseessä työorganisaatio, armeija vai kenties jokin järjestötoiminta? Johtamisen tarkoitus kaikilla aloilla on joka tapauksessa saada jokin ihmisten tekemä toiminta tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi kuin mitä se olisi ilman johtamista. Johtaminen on johtajan ja organisaation yhteispeliä (Helkama 2008, 9). Vaikka johtaja olisi alallaan kuinka pätevä tahansa, hän saattaa uuteen organisaatioon tullessaan epäonnistua pahoin johtajan tehtävässään. Kesti määrittelee johtamisen osuvasti: ”Johtaminen on prosessi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi muuttuvassa ympäristössä.” Henkilöstön rajallisia resursseja pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti tasapainottamaan oikeudenmukaisuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta (Kesti 2010, 59). Toimintaympäristömme kehittyy ja muuttuu tänä päivänä mm. erilaisten yhteiskunnallisten muutosten ja teknisen kehittymisen myötä niin nopeasti, että erityisesti voittoa tuottamattomien organisaatioiden saattaa olla vaikea pysyä mukana ainakaan kehityksen kärkipäässä.

Johtamista koskevista vanhoista kirjoituksista voidaan mainita esimerkiksi ote Vanhasta Testamentista: ”Mooses istui jakamassa oikeutta kansalle, ja ihmisiä tuli hänen luokseen aamusta iltaan. 14 Mutta kun Mooseksen appi näki, kuinka paljon työtä Mooses joutui tekemään heidän vuokseen, hän sanoi: ”Mitä kaikkea sinä teetkään tämän kansan takia! Minkä vuoksi sinä istut tässä yksinäsi ja koko kansa seisoo ympärilläsi aamusta iltaan?” 15 Mooses vastasi apelleen: ”Kansa tulee minun luokseni pyytämään neuvoa Jumalalta. 16 Aina kun heillä on erimielisyyttä, he tulevat luokseni, ja minä ratkaisen asian heidän välillään ja teen tietäväksi Jumalan säädökset ja lait.” 17 Mutta appi sanoi Moosekselle: ”Sinä et menettele siinä viisaasti. 18 Sinä vain uuvutat itsesi ja kansan, joka on ympärilläsi, sillä tämä työ on sinulle liian raskas. Et pysty tekemään sitä yksin. 19 Ota nyt varteen minun sanani, kun neuvon sinua, ja antakoon Jumala sen koitua hyväksesi. Edusta sinä kansaa Jumalan edessä ja tuo sen kiistat Jumalan eteen. 20 Neuvo kansalle tarkoin säännökset ja lait, opeta sille tie, jota sen tulee kulkea, ja kaikki, mitä sen tulee tehdä. 21 Mutta sinun itsesi tulee valita kansan keskuudesta kelpoisia, Jumalaa pelkääviä, rehellisiä ja lahjomattomia miehiä ja asettaa heidät kansalle tuhannen, sadan, viidenkymmenen ja kymmenen päälliköiksi. 22 He voivat tästä lähin ratkoa kansan asioita. Vain tärkeät asiat tuotakoon sinun eteesi, kaikki pienemmät asiat he voivat ratkaista itse. Näin taakkasi kevenee, kun he kantavat osan siitä. 23 Jos teet niin ja jos myös Jumala käskää sinua niin tekemään, silloin jaksat hoitaa tehtäväsi, ja nämä ihmiset voivat mennä tyytyväisinä kotiinsa.” (Vanha Testamentti.)

3.1 Mitä johtaminen on?

Pree määrittelee taitavan johtajan tiivistetysti: ”Johtajan ensimmäinen velvollisuus on määritellä todellisuus, viimeisenä taas antaa kiitosta. Siinä välissä

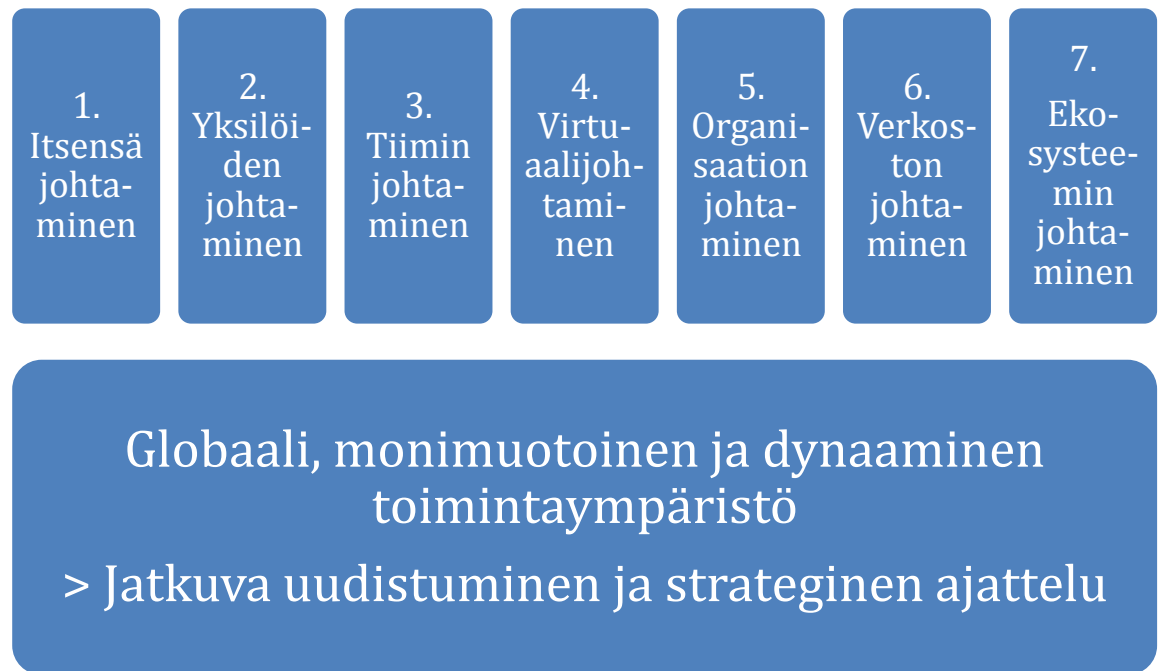
johtajan on oltava sekä palvelija että velallinen” (Pree 1990, 25). Kun selvitetään erinomaista johtajuutta, täytyy katseet suunnata johtajan sijasta johdettaviin. Ovatko alaisten työsuoritukset heidän kykyjensä ylärajoilla ja saavuttavatko he vaadittuja tuloksia? Kuinka oppimiskykyisiä ja joustavia he ovat muutosten edessä? Kuinka hyvin he pystyvät ratkomaan erilaisia ristiriitoja? Sydämaalakka pitää toisaalta älykkään johtamisen kulmakivinä systeemiajattelua, verkostotalouden ymmärtämistä, yhteistoimintakykyä, asioiden läpinäkyvyyttä, tasapainoista johtamista, kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen omaamista sekä kollektiivista- ja monitasoista johtajuutta. (Sydämaalakka 2012, 108, Pree 1990, 25.)

Sydämaalakka avaa edellisiä käsitteitä seuraavasti. **Systeemiajattelu** tarkoittaa useista muuttujista muodostuvaa prosessia. Muuttujien kesken vallitsevat vuorovaikutussuhteet, joita on johtaessa tärkeä ymmärtää. Johtamisen taustalla on moninaisia verkostoja, joita systeemiajattelu auttaa hahmottamaan. Samoin se auttaa näkemään johtamisen prosessina, jota täytyy hallita, jotta johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Olemme siirtyneet kohti **verkostotaloutta**, jolloin perinteisesti ajateltujen suljettujen, hierarkisten ja byrokraattisten organisaatioiden sijasta meidän tulisi nähdä organisaatio jatkuvassa muutoksessa olevana avoimena systeeminä. Tämänkaltaisessa organisaatiossa täytyy olla vallalla verkostojohtaminen, joka mahdollistaa organisaation itseohjautuvuuden jatkuvien muutosten virrassa. Jotta verkosto-organisaatiossa voi kunnolla toimia, se vaatii uudenlaista **yhteistoimintaa**. Tällöin organisaatiolle on tyypillistä aktiivinen, todellinen tiedon jakaminen jolloin erilaiset ratkaisutkin löytyvät nopeasti. Myös avoimuus ja tasavertaisuus ovat toimivan verkosto-organisaation tyypillisiä piirteitä. Todennäköisesti perinteiset suljetut systeemit tulevat jäämään tällaisten avoimien järjestelmien jalkoihin. Toiminnan **läpinäkyvyys** esittäytyy avoimissa organisaatioissa siten, että johtajat elävät jonkinlaista akvaarioelämää. Entisaikojen tapa, jossa asioita voitiin paljolti pimittää, ei enää tänä päivänä ole mahdollista. Organisaation toiminnan täytyy olla sellaista, että se kestää myös julkisen arvioinnin ja arvostelun. Organisaation maineelle on tärkeää, että asioita tehdään sekä juridisesti että moraalisesti oikein, jolloin on mietittävä millaisilta asiat näyttävät. **Tasapainoisella johtamisella** pyritään pitämään tehokkuus, hyvinvointi ja uudistuminen jollain tapaa balanssissa. Vaikka näiden kolmen osa-alueen tasapainoa on hyvin vaikea saavuttaa, on se oltava kuitenkin tavoitteena ja pyrittävä pitämään huolta siitä, ettei jatkuva epätasapainotila ole normaalitila. Tasapainoinen johtaminen on myös erilaisten, ei rahallisten, pääomien kartuttaminen. Näitä pääomia ovat inhimillinen, sosiaalinen, teknologinen, poliittinen ja ekologinen. Pelkällä maksimaalisella voitontavoittelulla on usein hyvin lyhyt kantomatk. Sen sijaan jos olemme, puutarhatermeillä esitettynä, enemmän kiinnostuneita puun juurien ja maan hyvästä hoidosta niin omenat tulevat kyllä ihan itsekseen puihin. **Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys** tarkoittaa sitä, että työntekijää ei nähdä pelkkänä suorittajana vaan ihmisenä, jolla on halu tekemiseen, tietämystä, tuntemuksia ja tarve hakea merkityksiä. Nämä neljä asiaa liittyvät läheisesti laajaan maailmankuvaan, jota jokainen ihminen katsoo oman ikkunansa läpi. Asiat lisäksi suodattuvat jokaisen, tiedostamattoman tai tiedostetun, toimintafilosofian läpi. **Kollektiivisessa johtamisessa** johtajuutta

jaetaan demokraattisesti kohti yhteistoimintaa. Johtajuus pitäisikin nähdä niin tärkeänä prosessina, ettei sitä kannata antaa vain yhden henkilön harteille. Sen sijaan vastuuta ja valtaa pitäisi jakaa sopivassa suhteessa koko työyhteisön jäsenille ja käyttää näin ollen kollektiivista joukkovoimaa hyväksi. Virallista johtajaa ei luonnollisesti voi poistaa, sillä jonkun on kuitenkin pystyttävä pitämään kokonaisuus kasassa. Tällä varmistetaan se, ettei valittu strategian suunta ala levitä liian laajalle. (Sydänmaalakka 2012, 108-109.)

3.2 Johtamisen tasot

Johtamista on tapahduttava ja tapahtuu useilla eri tasoilla. Ajatellen jonkinasteisia ääripäitä, on esimerkiksi USA:n presidentillä johdettava kokonainen suuri maa. Toisessa äärilaidassa voisi olla kahden hengen pienyritys, jossa on omistaja ja yksi työntekijä. Tällaisessa johtaminen tarkoittaa aivan eri tasoa kuin ensimmäisessä. Alla olevassa kuvassa on Sydänmaalakka jaotellut johtamisen seitsemään eri tasoon, jossa ensimmäisenä on yksilön kannalta katsottuna alimman hierarkiatason johtaminen. Kaikkia näitä johtamisen tasoja kehystää maailmanlaajuinen konteksti, jossa toimintaympäristö on jatkuvan muutoksen alla.



Kuva 5. Älykkään johtamisen tasot Sydänmaanlakan mukaan.

Jotta pystyisi johtamaan toisia, on ensin osattava johtaa itseänsä. On osattava itsetuntemusta: mikä asiat ovat minussa vahvoja puolia ja mitkä ovat sellaisia, joita täytyisi kehittää. Itsensä johtamisesta seuraava taso on yksilöiden johtaminen, joka on samalla myös perinteinen näkemys johtamisesta. Perustehtävänä tämä taso on myös haastavin, sillä yleisesti johtaminen tällä tasolla kohdistuu yksilöihin, joihin yritetään parhaansa mukaan vaikuttaa yleensä ylhääl-

tä alaspäin toimivana ”komentoketjuna”. Tänä päivänä työelämä toimii kuitenkin entistä enemmän tiimeinä, jolloin johtaminen nähdään enemmänkin kollektiivisena prosessina. Johtajan täytyy siis johtaa niin, että tiimin jäsenet voivat hyvässä hengessä tehdä vuorovaikutteisesti työtään ja johtamista tapahtuu myös jokaisen yksilön myötä. Tällöin tiimin antama kokonaispanos kasvaa tehokkuuden myötä automaattisesti. Nykyisessä globaalissa taloudessa on tavanomaista, että tiimin jäsenet sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa. Tiimin jäseniä voi olla hajautettuna eripuolilla sijaitseviin toimistoihin, eri paikkakunnille, eri maihin tai jopa eri maanosiin. Tällöin johtaminen saa täysin uusia haasteita tällaisen virtuaali-/etäjohtamisen myötä, sillä tiimin jäsenet eivät välttämättä koskaan edes kohtaa fyysisesti samassa paikassa. Organisaatiojohtamisessa johdetaan lukemattomia tiimejä, jotka kaikki täytyisi saada tekemään hyvää yhteistyötä keskenään. Jotta tämä voisi toteutua, tarvitaan yhteinen visio, arvot, toimintatavat ja prosessit sekä kaikille samankaltainen johtamiskulttuuri. Perinteiset jäykät ja hierarkkiset organisaatiot ovat muuttuneet epämääräisemmiksi. Tämän johdosta myös johtamistavat saavat uusia haasteita, sillä entiset johtamisopit eivät sellaisenaan enää sovi verkostomaisiin organisaatioihin. Verkostojohtamisessa on haasteena saada eri organisaatioiden tiimit tekemään hyvää yhteistyötä. Viimeisessä ekosysteemin johtamisessa on kysymys laajoista verkostoista, joita kutsutaan makroverkostoiksi. Taloudellinen toiminta voidaan nähdä eräänlaisena elävänä organismina, jossa eri toimijoiden tekemät ratkaisut vaikuttavat osaltaan kaikkiin. Kaikkia edellä mainittuja johtamisen tasoja pitäisi osata katsoa ns. helikopteriperspektiivistä. Tämä tarkoittaa sitä, että asioihin täytyisi osata ottaa etäisyyttä ja katsoa enemmän kokonaisuutta kuin yksittäisiä asioita erilaisia päätöksiä tehtäessä. (Sydänmaalakka 2012, 110-112.)

Juuti ja Luoma jakavat strategisen johtamisen kuuteen eri tasoon alla olevan kuvion mukaisesti ymmärtäen kuitenkin samalla sen, ettei strategista johtamista voi varsinaisesti kategorisoida. Kuvio auttaa kuitenkin strategisen johtamisen kehittämisessä.

TASO 5	”Kuilun reunalle” siirtynyt organisaatio keskittyy merkittävien elämysten tuottamiseen asiakkaille käyttäen hyväksi virtuaalisuutta, draamallisia keinoja, jutustelua yms. Asiakkaiden yksilölliset kokemukset ohjaavat toimintaprosesseja. Ajattelu, toiminta ja tunteet yhdistyvät luovalla tavalla kussakin tilanteessa toimintaa inspiroiviksi strategiaksi
TASO 4	Organisaatiossa tunnistetaan, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Johto tarkastelee strategista johtamista kompleksisuusajattelun avulla ja pyrkii siirtämään organisaation jatkuvan luovan toiminnan tilaan ”kuilun reunalle”. Myös suuri osa henkilöstöstä ajattelee strategisesti. Johto ja henkilöstö käyvät avointa dialogia keskenään, jolloin arjen työtaphtumien ja johdon näkemysten tasot sekoittuvat toisiinsa sekä vaikuttavat toimintaan ja

	strategiaan.
TASO 3	Johto ajattelee strategisesti. Johto valitsee organisaation tilanteeseen sopivia strategiatyökaluja ja käyttää niitä oikein. Johto ottaa henkilöstön mukaan strategioiden työstämiseen ja toimeenpanoon käyttämällä tilanteeseen soveltuvia viestintätapoja ja työryhmätyöskentelyä.
TASO 2	Organisaation johto käy lähes jatkuvaa strategista keskustelua keskenään ja pyrkii implementoimaan strategiaa viestimällä laadittua strategiaa henkilöstölle. Johto käyttää lukuisia strategiatyökaluja hyväkseen.
TASO 1	Organisaatiossa laaditaan strategia. Strategian suunnittelu ja toteutus ovat erillisiä. Strategian laadinnassa ja toteutuksessa edetään jokseenkin systemaattisesti. Strategiaa laadittaessa keskitytään harvojen tunnettujen strategiatyökalujen käyttöön.
TASO 0	Organisaatiossa ei ole kirjalliseen muotoon laadittua strategiaa eikä johto tee toiminnan suunnittelua strategisen johtamisen nimikkeen alla. Strategia, jos sellainen on, syntyy toimivan johdon mielessä eikä sitä kutsuta strategiaksi. ”Strategiaa” ei viestitä eikä siitä keskustella.

Kuvio 5. Strategisen johtamisen tasot (Juuti & Luoma 2009, 274).

Tasot eivät sulje pois toinen toisiaan vaan organisaation toiminta voi olla leviittänyt usealle eri tasolle riippuen asiayhteydestä. Organisaation päätösminta tietyllä tasolla kuitenkin määrittelee sen kehittyneisyyden tason. Tasojen 0-3 nähdään edustavan ”rationaalisen ajattelun sisällä tapahtuvaa strategisen johtamisen kehittymistä”. Taso 4 ”edustaa kompleksisuusajattelun sisällä tapahtuvaa strategista johtamista” ja taso 5 puolestaan postmodernin ajattelun mukaista strategista johtamista”. Kun organisaatio on tunnistanut itsensä jollakin tasolla, on sen yksi keskeinen kysymys, miten voidaan siirtyä tasoissa ylemmäksi organisaation toimintaa kehittämällä. (Juuti & Luoma 2009, 274-275.)

3.3 Mitä esimiestyö on?

Esimiestyössä on monta osa-aluetta, joihin kuuluvat mm. vastuualueensa toiminnan johtaminen, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, onnistumisien mahdollistamien sekä omalta osaltaan organisaation strategian toteuttaminen. Esimiehen tulee myös saada johtamansa kokonaisuutensa saralla aikaan sellaisia onnistumisia, jossa koko ”joukkue” tuntee voittaneensa, ei siis pelkästään yksittäiset yksilöt. Tällaiset onnistumiset pakottavat ymmärtämään, että oma onnistuminen tapahtuu muiden onnistumisten kautta. Esimiehen päätyö onkin mahdollistaa nämä alaistensa onnistumiset. Esimiestyö voidaan jakaa usealla eri tavalla erilaisiin kategorioihin. Yksi yleisesti käytetty tapa on jakaa se asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Asioiden johtamiseen katsotaan kuuluvan esim. asetettujen tavoitteiden seuranta, erilaiset hallinnolliset päätökset ja rutiinit sekä palaverikäytäntöjen luominen. Ihmisten johtamiseen kuuluvat mm. palautteen antaminen sekä kommunikointi strategisista kysymyksistä. Selkeä jako näihin kahteen johtamiseen, *leadership-management*, ei ole kuitenkin hyödyllistä, sillä niiden erottaminen toisistaan on useimmiten käytännön johtamisessa hyvin vaikeaa. Ei voi johtaa asioita johtamatta ihmisiä ja päinvastoin. Siksi nämä johtamismallit pitäisikin nähdä ying-yang mallina, jossa toinen johtaa toista ja ne muodostavat näin yhdessä tasapainoisen tilan. Toinen tapa on ydinvastuun määrittäminen, jolloin esimiehet vastaavat lähes samalla tavalla jokaisessa yrityksessä ihmisistä ja tuloksista. Myös asetettujen tavoitteiden toteutuminen ja ihmisten sitouttaminen työhönsä ovat esimiesrooliin kuuluvia tehtäviä. Kolmantena tapana voidaan pitää ydintehtävien määrittelyä, jonka täytyisi kuitenkin olla tarpeeksi laaja ja jäsennetty riittävän tarkasti. (Erämetsä 2009, 25-28.)

Kun henkilö rakentaa omaa esimiesidentiteettiään, on hänen mietittävä asioita yleensä vähintään sosiaalisen identiteetin näkökulmasta. Useimmiten tilanteiden muutos reflektoituu myös henkilökohtaisen identiteetin saralle. Joskus esimiestyöhön liittyy sellaisia odotuksia, joita on vaikeaa toteuttaa erityisesti silloin, jos odotukset ovat ristiriidassa jonkin oman identiteetin puolen kanssa. Myös tilanteissa, joissa esimies tekee oman esimiestyönsä ohella samoja työtehtäviä kuin hänen alaisensa, saattaa esimiehen identiteetti olla koetuksilla puolin ja toisin ainakin jollain johtamisen osa-alueilla. Erityisesti esimiehen rooliin kuuluva velvoite edustaa työnantajaa saa helposti aikaan vastareaktioita, sillä hänen katsotaan kuuluvan ”eri leiriin” työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. (Pohjanheimo 2012, 40.)

3.4 Organisaation johtaminen

Organisaation hallinta perustuu perimmiltään lähes ainoastaan ihmisiä koskeviin päätöksiin. Organisaation suorituskky on suoraan verrannollinen siinä työskenteleviin ihmisiin, eli organisaatio ei voi olla parempi kuin mitä siellä työskentelevien ihmisten osaaminen on. Toisaalta mikään organisaatio ei voi olettaa pystyvänsä rekrytoimaan tai yleensääkään pitämään palveluksessaan parempia henkilöitä kuin jokin toinen taho. Jotta organisaatio voisi kuitenkin

toimia tehokkaammin, on sitä pyrittävä johtamaan niin, että alaisista yritetään saada irti entistä tehokkaampi työpanos, sillä todelliset saavutukset määrittelee ihmisresurssien tuotto. Tuottoon vaikuttavista seikoista päätetään puolestaan periaatteessa hyvin yksinkertaisilla peruspäätöksillä: keitä palkataan tai erotetaan, millaisiin työtehtäviin kukin henkilö sijoitetaan ja ketkä saavat ylennyksiä. Näiden päätösten laatu määrittelee laajasti myös organisaation toimintaa. Ovatko sen tehtävät, arvot ja tavoitteet oikeasti todellisuutta vastaavia? Ovatko ne merkityksellisiä ihmisille vai pelkkää kulissinomaista suhteiden ylläpitoa ja sananhelinää? (Drucker 2008, 143.)

Tavoitteiden selkeyttäminen on yksi organisaation tehokkaan johtamisen peruskivistä. Tässä on kuitenkin yksi perusongelma: organisaation ja siinä toimivien yksilöiden tavoitteet poikkeavat toisistaan. Kuitenkin juuri henkilöstöä pidetään yleisesti organisaation tärkeimpänä voimavarana. Liian monesti johtamista kuitenkin yritetään suorittaa erilaisin säännöin, ohjein, prosedurein sekä paperitöin kun parempaan lopputulokseen päästäisiin ihmisten johtamisen kautta. (Kesti 2010, 59.)

Kun organisaatiota halutaan kehittää, se kannattaa suorittaa suurten muutosten sijaan pienemmin askelin, vaikka tavoitteet olisivat jopa mullistavia. Johtamisella on myös suuri vaikutus siihen, millainen toimintakulttuuri sinne muodostuu. Organisaatiolle antaa hyvän kehitymisjalustan, jos sen toimintakulttuuri on yhteisöllinen ja rakentava, sillä tällöin sen tärkein voimavara eli ihmiset antavat luonnostaan itsestään enemmän työpanosta. (Kesti 2010, 60.)

Koulutusorganisaatiot ovat johtamisen näkökulmasta yksi oma mielenkiintoinen lukunsa. Erityisesti tämä koskee opettajakuntaa, jotka saavat/joutuvat tekemään opetus- ja suunnittelutyönsä hyvin itsenäisesti. Kun opetustyön työvuodet alkavat karttua, tapahtuu melko väistämättä vähintään jonkin tason urautumista. Urautuminen on tiettyyn pisteeseen asti positiivista, sillä jonkinasteinen rutiini on pelkästään hyvää. Tällä tarkoitan ammattitaidon kehittymistä sellaiseen pisteeseen, jossa työntekijä hallitsee opetusmaailman laajasta kirjosta oman osa-alueensa tasolla, jossa hän voi alkaa enemmänkin inspiraation kuin pelkän ”kirjatiedon” avulla toteuttamaa opetustaan.

3.5 Yhteinen kieli

Jotta ihmiset voisivat ymmärtää toisiaan, täytyisi käytettävän yhteisen kielen olla ymmärretty samoin kaikkien osapuolien kesken. Johdettaessa organisaatiota tämä merkitsee, että jos esimerkiksi joitakin termejä ymmärretään eri tavoin, voi strategian toteutus olla hyvin haastavaa.

Johtamisessa käytetyt kielivalinnat kaatavat tai pitävät pystyssä johtajia. Jopa koko visio saattaa kuolla väärin sanavalintojen takia. Toisaalta visio voidaan saada eläväksi, *perustosioksi*, jos sen luonnehtimiseen käytetään oikeita sanoja. Tällöin vision lähipiirissä elävät alkavat tekemään kaikkensa, jotta se edelleen kehittyisi valittuun suuntaan. Sanavalintojen tekeminen vaatii pitkäjänteistä suunnittelua, sillä niiden tärkeyden saattaa joskus huomata vasta kun on

liian myöhäistä. Tällöin käytetyt sanavalinnat on jo ehditty sanoa ja paluuta aikaan ennen niiden sanomista ei enää ole. Tällöin pahimmassa tapauksessa korjaavat ja selittävät uudet sanavalinnat ovat merkityksettömiä. Kielellä on siis suuri merkitys ja oikein tehdyillä valinnoilla saadaan näyt nousemaan siivilleen. (Hybels 2008, 20-24.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä tutkimusta, sen tavoitteita ja toteutusta. Empiirisen tutkimuksen tietolähteenä toimii haastattelututkimus. Edellä on käsitelty opinnäytetyöni teoreettista taustaa, jonka pohjalta alla oleva haastattelututkimus rakentuu. Tällä tavoin meneteltynä pyritään saamaan tukea teoreettiselle tiedolle, kun sitä tullaan vertaamaan käytännön haastattelusta saatuihin analyysihin.

Työn tutkimusongelma perustuu tutkijan henkilökohtaiseen haluun selvittää kohdeorganisaation opetuspuolen henkilökunnan strategian tuntemus. Lisäksi halutaan selvittää millaisia merkityksiä strategialle annetaan ja millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaatiosta opetuspuolen henkilökunnan strategian tuntemus, millaisia merkityksiä strategialle annetaan ja millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa. Tutkimuksessa halutaan selvittää, onko strategia jo muuttumassa kohti työn arkea vai onko se vain ”paperina mapissa” (Hämäläinen & Maula 2004, 13). Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan strategian jalkauttamisesta vastaaville tahoille esittää tutkimustietoa, jonka perusteella he voivat tarvittaessa ja halutessaan yrittää jatkokehittää strategian jalkauttamisen keinoja.

Työn tutkimuskysymykset pohjautuvat kohdeorganisaation strategiaan, joka on organisaation sisällä laadittu ja johtoryhmässä hyväksytty. Kyseisistä teemoista kehkeytyi kaksi tutkimuskysymystä, jotka olivat:

1. Kuinka hyvin opetushenkilökunta tuntee Keudan ammattiopiston oman toimialan strategian ja millaisia merkityksiä strategialle annetaan?

Organisaation kehityksen suunta riippuu sen työntekijöiden antamista panostuksista ja asiantuntijaorganisaatiossa panostus näkyy korostuneesti. On siis tärkeää tietää tuntevatko yksilöt organisaation strategian, millä tavoin he suhtautuvat strategiaan ja onko heillä halua toteuttaa strategiaa arjen työssään.

- Kuinka hyvin työntekijät tuntevat organisaation strategian?
- Osaavatko työntekijät tunnistaa strategisen johtamisen pääkäsitteitä (mm. visio, missio)?
- Millaisia merkityksiä strategissa kirjatuille asioille työntekijät antavat?

- Haluavatko työntekijät toimia organisaation määrittelemän strategian mukaisesti?

2. *Millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkautamisessa?*

Strategiaprosessi etenee ihannetapauksessa alun muutoksen tarpeen havaitsemisesta ja suunnitteluvaiheesta strategiaprosessin loppuvaiheeseen, joka on strategian sulautuminen jokapäiväiseen arkiseen työskentelyyn. Kun tavoitteena on halu saada työntekijät toteuttamaan organisaation strategiaa, on sen jalkauttamisen onnistuminen silloin ensiarvoisen tärkeää. Millaisia keinoja kannattaa jalkautuksessa käyttää ja toisaalta millaisia keinoja käytetään? Kuinka esimiehet saavat aikaiseksi strategian jalkauttamisen ”ruohonjuuritasolla”, jolla strategian toteuttamisen yksi tärkeä porras sijaitsee? Tutkimuksessa pyritään selvittämään osastonjohtajien/tiimin vetäjien käytännön jalkautuksen toteuttamistapoja.

Tämä tutkimus on rajattu Keuda ammattiopiston Keravan toimipisteisiin. Nämä kaksi toimipistettä sijaitsevat fyysisesti lähellä toisiaan ja edustavat osaltaan laaja-alaisesti opettajakuntaa eri koulutusaloilta.

4.2 Tiedonhaun puitteet

Tässä tutkimuksessa kerättiin tietoa siitä, mitä opettaja- ja osastonjohtaja henkilöstö tietävät Keuda ammattiopiston strategiasta. Aineisto joka koottiin, koostui haastatteluista kerätystä materiaalista. Haastattelukysymykset pohjautuivat Keuda ammattiopiston hyväksymään strategiaan. Haastattelut äänitettiin, jotta mahdollisesti esiin tulleet haastateltavan ajatukset eivät vahingossa jäisi huomiotta.

Tutkimuksessa kerättiin tietoa valikoidulta ja määrältään rajatulta joukolta. Yhteensä haastateltavaksi valittiin kahdeksan henkilöä. Jos tiedonhankintaa tehdään kyselylomakkeilla jotka vain lähetetään tutkittaville, on vastausprosentti yleensä melko vaatimaton. Tästä syystä johtuen tiedonkeruu tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina niin, että jokainen haastateltava henkilö tavattiin henkilökohtaisesti ja äänitetyt haastattelut litteroitiin. Kysymystyyppinä käytettiin sekä strukturoituja että avoimia (open-ended) –kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan haastateltavilta henkilöiltä ajatuksia, jotka vain suljetuilla kysymyksillä olisivat todennäköisesti jääneet saamatta.

Yksilöhaastatteluihin valikoitiin henkilöitä opettajakunnasta ja heidän lähimmistä esimiehistään eli osastonjohtajista. Kohdehenkilöiden fyysinen sijoittautumispaikka oli Keuda Keravan yksikkö, joka sisältää kaksi erillistä oppilaitosta: Keskustan toimipiste sekä Sarviniitynkadun toimipiste. Haastateltavat valikoitiin niin, että siihen pyydettiin mukaan sellaiset henkilöt, joilla arveltiin olevan asian vaatiman laajuuden suhteen riittävästi näkemystä. Valinnan suoritti tutkija oman työkokemuksen myötä tulleen näkemyksen mukai-

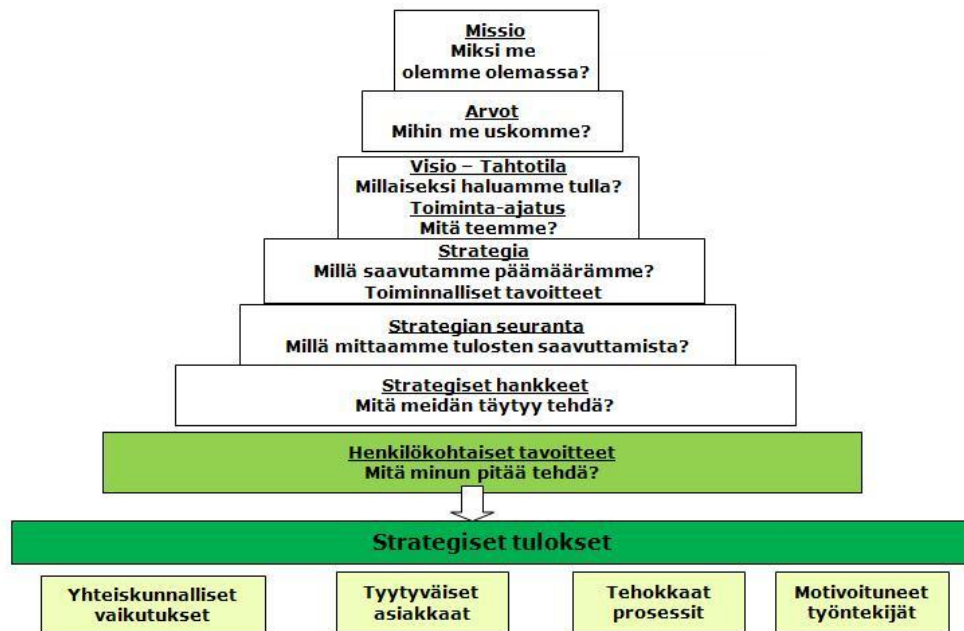
sesti. Valittujen ulkopuolelle jätettiin pääasiassa juuri opetustyönsä aloittaneet ja toisaalta sellaiset henkilöt, jotka ovat kolmen vuoden sisään jäämässä eläkkeelle. Rajaus perustuu tutkijan omakohtaiseen kokemukseen siitä, että sekä opettajan, että monessa muussakin ammatissa pari ensimmäistä vuotta ovat varsinaiseen työhön perehtymisen aikaa. Tällöin organisaation varsinaiseen strategiaan perehtyminen jää yleensä vähemmälle huomiolle. Toisessa ikäpäässä rajataan eläkkeelle siirtyvät, joiden mielenkiinto uusia strategioita kohtaan on oletettavasti melko rajallista.

Aineisto käsiteltiin niin, että saaduista vastauksista tehtiin taulukot, joissa saatu aineisto tiivistettiin. Lisäksi tehtiin yhteenveto, jossa joitakin esiin tulleita erityishuomion vastauksia nostettiin esille.

4.3 Kohdeorganisaatio ja sen strategiaprosessin esittely

Opinnäytetyön tutkimuskohteena oli Keuda Ammattiopisto, Kerava. Tutkimuskohteeseen kuuluu kaksi erillistä, Sarviniitynkadun ja Keskikadun, toimipistettä. Nämä ovat osia Keuda koulutuskuntayhtymän toimipisteistä, joista loput sijaitsevat Järvenpäässä, Nurmijärvellä, Mäntsälässä, Tuusulassa ja Sipooissa. Koko Keudassa henkilöstön lukumäärä oli 598, joista opetushenkilöstön määrä oli 391 (v. 2012).

Keuda on Järvenpään ja Keravan kaupunkien sekä Mäntsälän, Nurmijärven, Pornaisten, Sipoon ja Tuusulan kuntien omistama Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, joka tarjoaa ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille niin täydennyskoulutuksena kuin tutkintoon johtavana koulutuksena. Keudan Keravan yksikkö tarjoaa päätehtävänään työelämälähtöistä nuorten toisen asteen koulutusta sekä aikuiskoulutusta (Keudan toimintakertomus 2011.) Aikuisopisto tarjoaa tutkintoon johtavaa tai yksittäisiin osa-alueisiin keskittyvää koulutusta ammattitaidon kehittämistä haluavia tai uudelle uralle suuntaavia aikuisia palvellen. Aikuisopistossa Keravan toimipisteessä oli opiskelijoita tekniikan ja liikenteen toimialalla 50 ja kulttuurialalla 61. Vuonna 2011 Keuda Keravan yksikössä opiskelijamäärät oli 1280.



Kuvio 6. Keudan strategian kuvaus.

4.4 Tutkijan rooli organisaation strategiaprosessissa

Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa opetustehtävissä ja on osaltaan myös osallistunut organisaation strategian suunnittelupäiviin. Tutkijalla on jatkuva näköalapaikka strategian ruohonjuuritasoon omasta näkökulmastaan ja toisaalta kollegoilta saadun jatkuvan ”kahvipöytäkesustelun” tuoman arkipäivän palautteen myötä.

Kun tutkija on työssä samassa organisaatiossa ja lähes päivittäisessä kanssakäymisessä haastateltavien kanssa, on eettisyys ja puolueettomuus otettava huomioon erityisellä vakavuudella. Tutkijan täytyy esimerkiksi pystyä olemaan puuttumatta tapahtumien tai tutkimustilanteen kulkuun. Luonnollisesti tutkija ei pysty täysin ulkopuolinen olemaan, sillä hänen läsnäolonsa on kaikkien tiedossa. Toisaalta voidaan ajatella asian kääntöpuoli, jossa tutkija ”sisäpiiriläisenä” pystyy hahmottamaan paremmin kohdeorganisaatiosta haettavaksi haluttua tutkimustietoa. Myös organisaation sisäisten tietojen saanti on huomattavasti helpompaa kuin jos tutkimuksen tekisi täysin ulkopuolinen henkilö. Myös haastateltavien hankkiminen on järkiperäisempää silloin, kun tutkija pystyy tekemään haastattelupyynnöt perustuen omaan kokemukseensa ja arvioon kunkin haastateltavan kyvykkyydestä osallistua tämän kaltaiseen haastatteluun. Samoin heidän haastattelemisen käy luontevammin, kun tutkija on itse samalla tasolla haastateltavien kanssa ja ymmärtää itse organisaation peilaten sitä sisäpuolelta. Vaikka tässä tutkimuksessa tutkija on ollut itsekkin osallinen strategiatyön kehittämiseen, on hänen roolinsa ollut sen verran vähäinen, että sillä ei ole ollut vaikutusta tutkittavaan aiheeseen puolueettomuuden kannalta katsottuna. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 64-65.)

4.5 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tässä kappaleessa käsitellään menetelmiä, joilla pyritään saamaan tutkimuskysymyksiin vastauksia. Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisessä tutkimuksessa käytettäviä aineiston keruumenetelmiä sekä niiden analysointitekniikoita. Tässä tutkimuksessa on valittu kvalitatiivinen menetelmä, koska haastateltavien haluttiin ilmaisevan ajatuksiaan omin sanoin. Näin toimien tutkimukseen saatiin laadullinen näkökulma.

Opinnäytetyön luonteen johdosta aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puoli-strukturoitu haastattelumenetelmä, jota Hirsjärven mukaisesti kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Termi ”teemahaastattelu” tulee Hirsjärven mukaan haastattelumenetelmästä, jossa kysymykset on kohdennettu ennalta jaettuihin teemoihin, joista haastateltavan kanssa keskustellaan. Teemoihin on lisäksi liitetty tarkentavia kysymyksiä, joiden mukaisesti haastattelu etenevät. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada haastateltavien ääni kuuluviin ja antaa heidän kertoa omin sanoin eri asioille antamiaan merkityksiä sekä kuinka he tulkitsevat niitä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48, Tuomi & Sarajarvi 2013, 75.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että sen avulla kerätty aineisto on usein runsasta. Liian laaja aineistonkeruu laadullisessa tutkimuksessa ei ole kuitenkaan järkevää, sillä se tekee analyysivaiheen hyvin työlääksi ja ongelmalliseksi. Valmiit teemat auttavat jäsentämään runsasta aineistoa. Kaikkea aineistoa ei kuitenkaan ole aina tarpeen analysoida, vaan kannattaa käyttää ainoastaan sitä materiaalia, mikä on tutkimuksen kannalta relevanttia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

Tässä tutkimuksessa haastattelupyynnöt esitettiin sekä henkilökohtaisina pyyntöinä suusanallisesti että sähköpostikutsuilla. Koska tutkija oli työnsä puolesta lähes viikoittaisessa kanssakäymisessä haastatteluihin pyytämiin kollegoihinsa, oli haastateltavien saaminen mukaan kohtuullisen helppoa. Sen sijaan henkilöt, joiden kanssa tutkijalla ei ollut selkeää päivittäistä tai viikoittaista kanssakäymistä, eivät juuri vastanneet haastatettupyyntöihin.

Haastattelut toteutettiin Keravan ammattiopiston tiloissa niin, että ne äänitettiin. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelussa käsiteltävät teemat mutta ei varsinaisia haastattelukysymyksiä. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin seuraavat asiat:

1. Mihin haastattelu liittyy?
 - Haastattelulla kerätään aineistoa tutkijan YAMK:n opinnäytetyötä varten, jonka aiheena on opettajien strategian tuntemus sekä millaisia merkityksiä he strategialle antavat.
2. Tutkimuskysymykset, joihin tutkija etsii vastauksia.

- Kuinka hyvin opetuspuolen henkilökunta tuntee Keudan ammat-
tiopiston oman toimialan strategian ja millaisia merkityksiä strate-
gialle annetaan?
 - Millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian
jalkauttamisessa?
3. Haastateltavien anonyymiyys.
- Haastateltavien henkilöllisyys tullaan pitämään salassa eikä heitä
myöskään voida tunnistaa annettujen kommenttien perusteella.
4. Haastattelun kulku.
- Vaikka haastattelu etenee ennalta laadittujen kysymysten mukai-
sesti, niin on täysin mahdollista palata johonkin edelliseen kysy-
mykseen kesken kaiken, mikäli sille tuntuisi olevan tarvetta.
 - Haastattelu kestää noin tunnin ajan.

4.6 Haastatteluteemat ja haastattelukysymykset

Teema 1: Haastateltavan tehtävä/rooli ja yksikön perustehtävä

- a) Kuinka kauan olet ollut töissä Keudan palveluksessa nykyisessä tehtäväs-
säsi?
- b) Miten päädyit alun perin hakemaan Keudaan töihin?
- c) Kuinka monta työntekijää osastollanne työskentelee?
- d) Mikä on mielestäsi yksikkösi keskeinen perustehtävä?
- e) Mitkä ovat yksikkösi keskeiset tavoitteet lähivuosina?

Teema 2: Miten haastateltava ymmärtää strategisen johtamisen peruskäsitteet

- a) Miten ymmärrät käsitteen ”Organisaation strategia”?
- b) Miten ymmärrät käsitteen ”Osaamisen johtaminen”?
- c) Miten ymmärrät käsitteet ”Strategiaviestintä” ja ”viestintästrategia”?
- d) Mitä tunnusmerkkejä mielestäsi sitoutuneelta työyhteisöltä löytyy?
- e) Millä tavalla työhyvinvointi mielestäsi liittyy strategian toteuttamiseen?
- f) Mitä erityispiirteitä näet koulumaailman strategisessa johtamisessa?

Teema 3: Miten haastateltava tuntee Keudan strategian ja mitä se merkitsee
hlön työssä

Keudan visio, arvot sekä strategiset toimenpiteet ja päämäärät

- a) Mikä on Keudan missio?
- b) Mikä on Keudan toiminta-ajatus?
- c) Mitkä ovat Keudan arvot?
- d) Mikä on Keudan visio?
- e) Mitkä ovat Keudan strategiset toimenpiteet ja päämäärät?
- f) Mikä on Keudan slogan?

- g) Mitkä ovat mielestäsi keskeisimpiä asioita Keudan strategian toteuttamisessa omasta näkökulmastasi?
- h) Milloin Keudan uusin strategia on otettu käyttöön?
- i) Ketkä ovat olleet Keudan strategiaa luomassa?

Keskeiset strategiset kysymykset Keudassa

- a) Kuinka tärkeinä pidät yrittäjyyteen liittyviä opetusaineita omalla toimialallasi
- b) Mitä asioita mielestäsi kuuluu käsitteeseen ”työhyvinvointi”?
- c) Millä tavoin työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio liittyvät mielestäsi työhyvinvointiin?
- d) Mitä tarkoittaa ”laadukas opettaminen”?
- e) Kuinka tärkeänä pidät opiskelijan henkilökohtaista ohjausta?
- f) Miten määrittelet käsitteen ”vastuullinen toimintakulttuuri”?
- g) Millä tavoin sosiaalinen vastuu liittyy työhösi?
- h) Mitä asioita kuuluu mielestäsi kestävään kehitykseen ja miten se toteutuu Keudassa?

Strategian viestintä, toteutus ja jalkautus

- a) Kenen vastuulla mielestäsi Keudassa on viestintä ja tiedonkulku?
- b) Keudan strategiaan päämääriin kuuluu opetus ja oppiminen. Miten tätä strategiaa pitäisi toteuttaa (ESIMIEHET: jalkauttaa)?
- c) Keudan strategiaan päämääriin kuuluu henkilöstön hyvinvointi. Miten tätä strategiaa pitäisi toteuttaa (ESIMIEHET: jalkauttaa)?

Teema 4: Millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa?

- a) Millaisia henkilöstöstrategiaa tukevia asiakirjoja Keudassa on käytössä?
- b) Miten määrittelet käsitteen ”Strateginen johtaminen”?
- c) Mikä on mielestäsi keskeisintä strategian toteuttamisessa johtamisen näkökulmasta?
- d) Millaisia tapoja käytät strategian viemisessä opettajille?
- e) Miten esimiehenä sitoutat henkilöstöä strategian toteuttamisessa?
- f) Milloin pääasiassa toteutat strategian vientiä (kokouksissa, koulutustilaisuuksissa, päivittäisessä kanssakäymisessä)?
- g) Millaista ja kuinka usein annat palautetta alaisillesi heidän työsuorituksiensa?

Haluatko tuoda esille jotakin muuta mieleesi tulleita asioita aiheeseen liittyen?

4.7 Haastatteluaineisto

Tässä kappaleessa jäsennetään haastatteluaineistoa teemojen ja haastattelukysymysten perusteella. Haastattelukysymyksillä on pyritty saamaan vastauksia

tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Alle kerätyt kommentit ovat poimintoja litteroiduista haastatteluista, jotka tehtiin syksyn 2013 aikana. Haastatteluja litteroitaessa on pyritty tekemään haastateltavien tunnistaminen mahdolliseksi esim. korvaamalla osastojen nimet tai teollisuuden alat merkinnällä XXX. Samaa tarkoittavia lausuntoja ei ole toistettu, vaan ne on jätetty pois.

4.7.1 Tehtävä/rooli ja yksikön perustehtävä

Teema 1: Haastateltavan tehtävä/rooli ja yksikön perustehtävä.

Mikä on mielestäsi yksikkösi keskeinen perustehtävä?

- ”Tekniikan ja liikenteen alan opetus olisi ihan se perustehtävä”
- ”XXX teollisuuden palvelukseen koulutetaan meidän oppilaita.”
- ”Kyllähän meidän perustehtävä on täyttää ammattikoulutukselle laissa annettuja tehtäviä. Elikkä käytännössä minä nään sen että meidän täytyy tuottaa suomen elinkeinoelämälle ja suomen yhteiskunnalle ihmisiä jotka pystyvät edistämään yhteiskunnan toimintaa.”
- ”Se on tietenkin tämmösen laadukkaan koulutuksen tarjoaminen opiskelijoille.”
- ”Kyllähän kun me opettajia ollaan niin kyllähän se on varmaan tämä opetustehtävä.”
- ”Kyllähän se meidän perustehtävä on tämmönen toisen asteen koulutuksen järjestäminen Keski-Uudenmaan alueella”
- ”Kyllä mä näkisin että me tarjotaan sitä koulutusta nuorisolle, tietysti ihan koulutuspaikkana ja sitten tietysti koetetaan elinkeinoelämän alueellisiin tarpeisiin vastata.”
- ”Että perustehtävä on siis saada kaikki opiskelijat vähentää rästejä ja saada läpäisyä paremmaksi. Toki saada ne oppimaan XXX-aineet että se on kai se ihan pohjimmainen tehtävä.”

Mitkä ovat yksikkösi keskeiset tavoitteet lähivuosina?

- ”Se päätavoite olisi saada valmistuvien määrää suuremmaksi.”
- ”Että miten saataisiin ikään kuin motivoituneempia opiskelijoita jotta se keskeyttämisprosentti saataisiin alaspäin.”
- ”Nyt kun on tämmösiä uusia opettajia niin on ollut toiveena että sitä vähän modernisoitas sitä että kursseihin tulisi uusia töitä ja uudenlaista näkemystä ehkä.”
- ”No ehkä se päätavoite on että saataisiin motivoituneempia hakijoita.”
- ”... että en tiedä mikä on keskeinen tavoite.”
- ”Se on ollut jo vähän pidemmän aikaa semmonen modernisointi”
- ”olla mukana tässä Keudan pedagogisessa kehittämistyössä. Eli osallistumme näihin XXX-pedatiimin kokouksiin ja sitä kautta kehitetään omaa toimintaa ja osaston toimintaa.”

- ”Että se on ehkä semmonen selkee meidän yksikön strategia että lisään sitä koulutusta. Sitten nyt on tietysti vähän pienempiä siitä alaspäin että koetetaan pysyä ajan virrassa mukana ja vastata vähän tietotekniikan lisäämistä tähän koulutukseen mukaan ja tän tyyppistä.”

4.7.2 Strategisen johtamisen peruskäsitteet

Teema 2: Miten haastateltava ymmärtää strategisen johtamisen peruskäsitteet?

Miten ymmärrät käsitteen ”Organisaation strategia”?

- ”Onko se niitä asioita mitä koetaan tärkeiksi ja mitkä tavallaan sitten niin kuin minkä mukaan edetään tai toimitaan...”
- ”Onko se vähän just sitä arvopohjaa ja mietitään miten toimitaan”
- ”Siis tosi huonosti koska mä en ole koskaan jaksanut keskittyä näihin asioihin. Mulle se on aika yhdentekevää mitä koulun johto sanoo strategioista ja tämmösistä. Elikkä se hyvin vähän vaikuttaa minun työkuvaani”
- ”Ymmärtäisin sen niin että se jokin tämmöinen linjaus jolla organisaatiota tai vaikka Keudaa halutaan johtaa niin että päädytään toivottuihin tuloksiin ja että tehtäisiin kaikissa yksiköissä tai kaikissa taloissa edes jotakuinkin samalla tavalla asiat.”
- ”... että organisaatiolla täytyy olla jokin suunnitelma että mihin tavoitellaan”
- ”No se on toimintasuunnitelma siitä että mitä tehdään ja millä tavalla tehdään ja miten sitä sitten seurataan ja arvioidaan sitä tekemistä.”
- ”Minun mielestäni se tarkoittaa organisaation tulevaisuuden suunnitelmaa tavallaan”
- ”Mun tulee tosta käsitteestä vaan mieleen jotkut kauniit sanat ja tarkoin harkitut lauseet jotka ei sinänsä oikeestaan kerro mulle mitään.”
- ”Miten toi strategia-sana suomennetaan? Se on varmaan suomea.”

Miten ymmärrät käsitteen ”Osaamisen johtaminen”?

- ”Oisko se sitä että tunnistetaan että mitä osaamista tarvitsee mihinkin tehtävään ja sitten että joku joka hallinnoi että löytyy sitten oikea osaa ja siihen tehtävään. Jos vaikka opettajan hommassa miettii että jos vaikka nyt XXX osastolta jää joku eläkkeelle, ... hahmottaisi minkälainen henkilö siihen tarvittaisiin.”
- ”...tarkoitetaanko sillä vaikka henkilökunnan osaamisen ylläpitämistä johtamisen keinoin.”
- ”Varmaan jotenkin niin että se joka sitä osaamista niin kuin johtaa niin sitten koettaa sieltä saada ihmisistä sen kullonkin haattavan osaamisen tai sen parhaan osaamisen mitä sillä ihmisellä on jotenkin esille ja kehittää sitä...”

- "...jos mä nyt aattelen näitä meidän isoja pomoja niin niittenhän pitäisi miettiä että meillä on kyvykkäitä ja koulutettuja opettajia jotka voivat sitten vuorostaan antaa korkeatasoista opetusta opiskelijoille. Ja sitten pitää huolta että opettajilla on riittävät valmiudet ja miettiä että minkälaisia koulutuksia opettajat tarvitsevat."
- "Mä jotenkin rinnastaisin sen pedagogiseen johtamiseen elikkä mitä mä nyt...se on varmaan esimiesten tehtävä esimerkiksi oman osaston opettajien osaamisen kehittämistä."
- "liittyy henkilöstön strategiaan tavallaan että huolehditaan siitä tulevaisuuden suunnittelussa henkilöstöstrategiassa se että opettajilla ja henkilöstöllä on mahdollisuus kouluttaa itseensä ja pysyä ajan hermolla mitä tapahtuu ja sitten ne mahdollisuudet ja toimenpiteet siellä on semmosii että ne tukee sitä että pystyy oikeesti se opettaja vaikka nyt sitten osallistumaan oman alansa koulutuksiin..."
- "No ehkä tää on hyvinkin kouluun läheisesti liittyvä ja koulun esimiehiin jos opettajat on sitä osaamista ja johtajan pitää johtaa niitä."
- "Kaunis sana. Mutta miten se käytännössä toteutuu tai näkys tai muuta niin en osaa siihenkään sanoo."

Miten ymmärrät käsitteen "strategiaviestintä"?

- "Voiks se olla sitä että jos on sovittu jotkut tietyt strategiat niin voiks se olla et niistä on tehty vaikka semmosia sloganeita"
- "Eiks viestintää ole kaikki se mitä me ulospäin itsestämme esitämme tai jos ajattelis näin niin sitten se voiks olla miten me vaikka päätetään nää meidän mainosmateriaalit ja muut."
- "...se on jotenkin vielä ylempi käsite niin että sillä kai yritetään saada viestittyä se mikä sen organisaation strategia on. Tämöinen joku niinku yläkäsite..."
- "Tarkottaakohan se nyt minun mielessä sitä että miten siitä strategiasta informoidaan ja kerrotaan ja jalkautetaan sitä tavallaan työyhteisöön."
- "... että meillä on strategia juuri ne tavoitetasot ja miten me niihin tavoitteisiin päästään ja mihin me halutaan mennä niin miten me sitä viestitään niinku henkilökunnalle ja mahdollisesti jopa opiskelijoille ja sitten ympäristössä oleville yrityksille ja yhteistyökumppaneille ja medialle jne."
- "... varmaan se on sitä että miten sitä yrityksen strategiaa jalkautetaan sinne henkilöstölle alaspäin sitten että johto suunnitelee ja tekee jotain kartotuksia tulevaisuudesta ja miten se tulisi lähteä valumaan sinne että se tulisi käytännön tasolle se strategia mikä nyt sitten valitaan ja mikä nähdään yritykselle olevan niin miten se sitten saatas käytännössä se toiminta siihen suuntaan."

Miten ymmärrät käsitteen "viestintästrategia"?

- Että miten me viestitään muulle maailmalle itsestämme tai sitten täällä Keudan sisällä miten me pidetään sitä yhteyttä.
- ”Viestintästrategia on sitä mitä viestintä toteuttaa johdon tekemää strategiaa siitä mitä halutaan että ulospäin talosta näkyy...”
- ”En ymmärrä yhtään mitään.”
- ”viestintästrategiahan on varmaankin jokin jälleen linjaus siitä että ... millä tavalla, missä välineissä, milloin, mistä asioista jokin yhteisö viestii ulos tai sisälle.”
- ”...sitten tehdään viestintästrategia, jossa sitten määritellään että millaisia asioita, milloin kenelle”
- ”Miten me täällä Keudan sisällä viestitään... meillähän on sovittu että Wikiä käytetään viestinnässä. Sehän on strateginen päätös mun käsittääkseni että ei käytetä esim. sähköposteja vaan asiat laitetaan Wikiin.”
- ”Eli jokaisella organisaatiolla on omassa toiminnassaan jonkunlainen tapa viestiä ulkopuolelle sitä että miten organisaatio toimii. Esimerkiksi netin ja lehdistön ja muun avulla. Täytyy olla tällainen viestimisen strategia.”
- ”... mitä meidän yritys tai nyt meidän koulutuskuntayhtymä nyt sitten että miten se on esillä ja missä se on esillä ja miten se viestii itsestään ja mitä kanavia siinä käytetään ja kuka vastaa sitten mistäkin ja antaa lausuntoja että miten se viestintä sitten hoidetaan”
- ”Että se on joku miten on päätetty viestintä hoitaa tai luotu.”

Mitä tunnusmerkkejä mielestäsi sitoutuneelta työyhteisöltä löytyy?

- ”... jos vaihtuvuus on pientä”
- ”työntekijät jos haluaa osallistua pitkiin projekteihin ja ei jätä hommaa kesken”
- ”... hyvä semmonen yhteishenki, voidaan keskustella asioista ja sitten on just semmosta yhdessä tekemisen meininkiä.”
- ”Että väki viihtyy ja haluaa kehittää sitä hommaa ja esimiehetkin on siinä sen homman, työnteon, takana.”
- ”... selkeä tunnusmerkki on että kaikki haluaa tehdä siihen, sen koko ajan tässäkin tapauksessa esim. meidän osaston eteen yhteisesti töitä.”
- ”Ehkä sitten myös vähän venyy siitä sen työn tai työyhteisön hyväksi.”
- ”... jos mä olen yksin sitoutunut työntekijä niin mähän voin olla aina ajoissa ja muuten noin hoitaa tunnollisesti mut sitten jos on sitoutunut työyhteisö niin sitten se ei jotenkin mun mielestä riitä että se on ne yksittäiset tunnolliset jotka hoitaa vaan ne on myös yhdessä jotain.”
- ”Et paitsi että ne on sitoutuneet työhönsä ja työn hoitamiseen niin sit ne on sitoutunut myös jollain tavalla toisiinsa. Ja varmaan se liittyy myös että ne on sitoutuneet siihen työnantajaan tietyllä tavalla.”
- ”Et on jotenkin valmis tekemään sen työyhteisön puolesta jonkun pienen extrajutun mikä ei nyt kuulukaan mutta ei ole pakollinen.”

- ”Kyllä se varmaan näkyy siinä yleisenä fiiliksenä henkilökunnan suhteessa toisiinsa.”
- ”Ja se pomo oikeestaan ois että sitä ei oikein tarvittaisikaan jos ois oikein sitoutunut työyhteisö.”
- ”Semmonen vähän niin kuin tiäksä, paukkuja annetaan sinne työyhteisölle. Ja työporukka viihtyy, ei ole sairaspoissaoloja.”
- ”... työntekijöiden joustavuus sillon kun tulee nopeita äkkinäisiä muutoksia ollaan valmiina tavallaan vähän uhrautumaan sen eteen ja uhraamaan ehkä omaa aikaa mahdollisuuksien mukaan”
- ”... voisko sitä kuvata sit semmosella et siellä näkyy semmonne ”me” henki”
- ”... mutta että huulet on niinku ylöspäin ja siellä on semmonen tekemisen meininki.”
- ”Tunnusmerkkejä joita ei enää löydy lähipiiristä, kun ei tunnu että enää ollaan sitoutuneita niin semmonen työn ilo ja yhteisöllisyys, yhteen hiiheen puhaltaminen.”

Millä tavalla työhyvinvointi mielestäsi liittyy strategian toteuttamiseen?

- ”Onhan se yksi iso tavoite että just jaksetaan työssä ja varsinkin tämmösessä työssä missä on paljon sitä henkistä painetta, voi olla päivittäinkin, niin se on hyvä ottaa siinä strategiassa huomioon. Se on sitten seurausta siitä toimivasta strategiasta.”
- ”Jos ei työhyvinvointiasiat ole kunnossa niin kyllä ei strategiatkaan toteudu.”
- ”jos se ei siinä vielä sanana näy niin sitten kun sitä strategiaa toteutetaan niin sen seurauksena pitäis tulla työhyvinvointia tai ... ois ainakin musta aika huono tilanne jos yrityksellä tai jollain yhteisöllä on sellainen strategia että työntekijät sitä toteuttaessaan voi jotenkin huonosti.”
- ”Että se pitäis huomioida sillä tavalla että jos kerta halutaan tämmöstä sitoutunutta työyhteisöä niin sehän tarkoittaa myös että siltä strategian puolelta on mietitty myös ihmisten työhyvinvointia, ihmisten jaksamista, kouluttautumista.”
- ”Eiks se oo tän strategian toteuttamisen perusasia että se liittyy tähän työhyvinvointiin.”
- ”Koska ihmiset tietävät oman roolinsa työyhteisössä eikä tule semmosta epämääräisyyttä että mitä mun pitää täällä tehdä. Joka sitten vaikuttaisi siihen että väsy ja rasittuu ja burnout iskee.”
- ”Mut jos yritys niinku panostaa työhyvinvointiin ja on sillä tavalla sitoutunutta ja motivoitunutta ja hyvinvoivaa ni sitten tämmöset strategiatkin jalkautuu paremmin sinne ja henkilöstö sitten niihinkin paremmin tai ehkä huomioi niitä siinä omassa työssään ja sitoutuu sitten niihinkin että ku siellä on kaikin puolin hyvä olla.”
- ”... jos halutaan strategia toteuttaa niin että ensimmäisenä olisi se työhyvinvointi kunnossa että kukaan kiinnostuisi strategiasta tai mistään sen toteuttamisesta.”

- ”... en tarkota että strategian toteuttamiseen liittyy se että opettajille järjestetään virkistysiltapäiviä vaan että perusasiat, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, toimiva viestintä ja kaikki tällaiset niin on kunnossa niin se lisää tuota työhyvinvointia.”
- ”Se on lähtökohta että strategia voidaan edes toteuttaa mitenkään onnistuneesti että on työhyvinvointi kunnossa.”

Mitä erityispiirteitä näet koulumaailman strategisessa johtamisessa?

- ”... En osaa sanoa onko eroja.”
- ”... että yritysmaalimassa muutokset ovat nopeampia kuin tälläisessä koulumaailmassa”
- ”Elikkä tavallaan tuo strategian merkitys nään että se ei ole tälläisessä organisaatiossa niin suuressa osassa kuin se on yrityksissä.”
- ”... kun sit koulumaailma toimii verorahoilla niin sen strategisessa johtamisessa pitäisi jotenkin näkyä...”
- ”Ensinnäkin opettajathan ovat ... korkeasti koulutettuja, vähintään ammattikorkeakoulutasoisia. Jo siis ajattelee että työntekijä on AMK tasonen, yliopistoihminen, niin sitten nää on erityisasiantuntijoita.”
- ”Sitten on taas toinen asia että sitten meillä on tämä yhteinen osa, pedagogiikka. Siinä me sitten ollaan niinku tasavertasta että voidaan vertailla toinen toisiamme.”
- ”... sitten jos ajattelee että johtajana siis se ei johda duunareita vaan että opettajilla pitää olla hirveen vapaat kädet.”
- ”Ainakin varmaan se että täytyy ottaa huomioon se että kaikki ollaan asiantuntijoita.”
- ”Elikkä siinä mielessä jos ajattelee jotain tehdasta tai jotain muuta jossa on suorittavaa työntekijää ja johto erikseen sitten niin se on ehkä pikusen eri lähestymistapa täytyy olla koulun strategisessa johtamisessa.”
- ”Ja sitten nuo talous on tietenkin tärkeä koulunkin strategiassa mutta se semmonen talous joka tuottaa hirveesti voittoa niin se ei mun mielestä kuulu tähän koulumaailmaan siinä kun taloudellisesti kun ajattelee.”
- ”Mun mielestä täällä se strategia suuntautuu, tai pitäis ainakin suuntautua, niinku sellaselle puolelle et niinkään pelkkään taloudelliseen tuloksellisuuteen mihin kuitenkin liikeyrityksissä pyritään. Totta kai sielläkin näitä samoja asioita otetaan mutta siellä se on kuitenkin se pääero.”

4.7.3 Strategian tuntemus ja merkitys

Teema 3: Miten haastateltava tuntee Keudan strategian ja mitä se merkitsee hlö:n työssä?

Keudan visio, arvot sekä strategiset toimenpiteet ja päämäärät.

Mikä on Keudan missio?

- ”Onks se joku yks lause jossa tota, Joskus oli ainakin jotain siihen suuntaan että tuotettais ammattitaitoisia osaajia, parasta koulutusta alueella ja kaikkee mahdollista tällasta.”
- ”En tiedä meneeks nää nyt sekasin.”
- ”En osaa sanoa”
- ”... sen täytyy olla jokin ammatillisen peruskoulutuksen tarjoaminen nuorille ja aikuisille niin että alueen yritykset ja muut saa työntekijöitä.”
- ”Kun mulla on vähän sekasin nämä mikä on toiminta-ajatus ja mikä on missio ja arvot ja visiot.”
- ”Jotenkin jäänyt mieleen että siinä arvostetaan ammattitaitoa ja oliko se jokin ASTU, siitä tuli niitä sanoja.”
- ”Että täällä kun on eroteltu nyt sulla nämä monet asiat niin en mä pysty kyllä erottelemaan.”
- ”Missio on se että me koulutamme taitavia työntekijöitä tähän meidän lähialueille. Jotain tähän suuntaan.”
- ”Miettiny sitä vähän johdatuksena itelle et se on ollut vähän sekavaa Keudassa minun mielestä jollain tavalla se strategian jalkauttaminen ja ehkä sekottunu se sitten tälläset asiat ja jos katsoo netistä sitä strategia-työtä mitä on tehty niin tota se on niinku sellanen sekavan olonen mutta sitähän kai Keudan strategia jossain on jääny mieleenkin...”
- ”Että haluaa olla tällanen tavallaan alueellinen koulutuksen järjestäjä joka on paras tai hyvä alallaan”
- ”Joskus oli ainakin jotain siihen suuntaan että tuotettais ammattitaitoisia osaajia, parasta koulutusta alueella ja kaikkee mahdollista tällasta. Hämmä muistikuva jossain vaiheesta olevasta missiosta.”
- ”En tiedä meneeks nää nyt sekasin”

Mikä on Keudan toiminta-ajatus?

- ”En tiedä sitäkään.”
- ”Mikäs näillä on sitten ero ... Mä en saa nyt niinku näihin eroo”
- ”Sehän vois olla jotakin semmosta että tarjotaan ajanmukaista ja tämmöstä jotenkin ajan tasalla olevaa opetusta.”
- ”Tää menee vähän yli kyllä, nyt en muista yhtään mikä on meidän toiminta-ajatus. ...”
- ”Tarjoamme asiakkalillemme korkeatasoista korkealuokkaista palvelua, ynpäripyöreesti.”
- ”Toiminta-ajatus on se tuottaa niinkun alueella Keski-Uudenmaan alueella toisen asteen koulutuspalveluja sekä aikuiskoulutuspalveluja työelämän tarpeisiin.”
- ”Tuntuu viime aikojen valossa niin kaikki missio ja toiminta-ajatus tuntuu olevan vain siinä että saadaan säästettyä rahaa ja ei sitten muuten väliäkään mitä tapahtuukaan kunhan talous pysyy kunnossa. Mutta se ei nyt ole todellakaan Keudan toiminta-ajatus mutta näin se niin kun välittyy tavalliselle opettajille tuolta johdosta.”

Mitkä ovat Keudan arvot?

- ”Että me ollaan ammattitaitoisia asiantuntijoita”
- ”Että ei ole mikään helppo sanoa suoraan.”
- ”sitoudumme, tuemme toisiamme ja uskallamme yhteistyössä, joku tukeminen siellä mainitaan. ... ja ne muodostaa sen ASTU ... uudistumme yhteistyössä, ... olikohan näissä jokin työelämä mainittuna.”
- ”Se on lyhenne sanasta ASTU, eikö niin. Siellä oli arvostamme yhteistyötä, työelämän kanssa esimerkiksi, sitoudumme työhän, teemme työtä vastuullisesti, ja uudistumme yhdessä.”
- ”Jotain tämmöstä suuntaa että arvostamme asiakaslähtöisyyttä ja sitten ollaan sitoudumme tällaseen mä en muista mihin siinä sitouduttiin mutta jotain siinä oli sitoutumiseen liittymistä tämmöseen kehittämiseen. Ja sitten oli toimimme vastuullisesti ja uskalletaan uudistua tai jotenkin uudistumiseen liittyvää se oli kans sitten se neljäs arvo.”
- ”Se oli joku ASTU. Mut en mä muista mistä ne tuli ne kirjaimet. Arvostamme jotakin ja kestäväää kehitystä oli jossakin kohdassa arvoista ja asiakaslähtöisyyttä ja mikähän ne S ja T? Kansainvälisyyttäkin taisi olla.”

Mikä on Keudan visio?

- ”No nää on minulle kaikki sitä samaa mitä minä en ole koskaan itselleni päähän saanut.”
- ”Olla niin kuin jotenkin huippu ja haluttu oppilaitos ja sit siellä on jossain kohtaa joku sana mitä mä vähän vastustan että se on jonkun oppimisen varmistaja ja se on vähän eri asia tai sen voi tulkita ainakin eri tavalla jos sen varmistaa vaan että joku osaamisen varmistaja se varmaan oli”
- ”Mä tulkitsem sitä vähän niin että, tai tää saattaa olla nyt missio, mä en oo ihan varma mut siellä on joku semmonen sanamuoto mikä, tai siinä jää opetus liian vähälle tavallaan huomiolle.”
- ”Visio on kuitenkin jotain semmosta että ollaan haluttu oppilaitos ja jotenkin alueellisesti merkittävä vaikuttaja.”
- ”Visohan on nyt se että pyritään olemaan tämmönen johtava koulutusorganisaatio tällä alueella Suomessa”
- ”Ehkä mulla vähän sekottuu nää termit ja missiot ja visiot.”
- ”... mutta kai se visio on samantyyppinen ehkä mitä mä tässä missio kohdassa tuon esille että olla tällanen alansa huippua oleva oppilaitos alueella ja tuottaa niinkun taitavaa niinku sloganin mukaan taitavana työelämää –ihmisiä”
- ”Ja olla tietysti uudistuva ja menestyvä ja tällanen alansa huippua.”
- ”Mä aattelin mission kohdalla tuota visiota että ei mulla ole mitään uutta.”

Mitkä ovat Keudan strategiset toimenpiteet ja päämäärät?

- ”Mutta päämäärät voisi kenties olla sitä että meillähän on nyt asetettu näitä, en tiedä mitä visioita ne lienee, näitä keskeyttämisen vähentämistä ja vastaavia mitä näitä nyt on.”
- ”... työllisyyden parantaminen ja näitä tämmösiä juttuja.”
- ”Mut mä taas näen sen vision siinä päämääränä tai tämmösenä et mä en tohonkaan osaa sitä valitettavasti eritellä sitä.”
- ”Edistää meidän opiskelijoiden työnsaantimahdollisuuksia.”
- ”Mä en välttämättä ymmärrä tuota kysymystä mitä se tarkoittaa, strategiset päämäärät. En osaa vastata siihen mitään.”
- ”Jos oikeella jäljillä on yhtään ni tähän kohtaan ni se oli aikuis ja nuorisopuolen niinkun koulutuksen harmonisointia”
- ”Sitten siinä oli varmaan nämä olla niinkun tai henkilöstöstrategiaa kehittäminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen ja koulutukseen kannustaminen”
- ”No varmaan tietysti uudistaa tai edistää oppimista ja uudistaa opetusmenetelmiä ja ottaa käyttöön uusia tekniikoita ja niin edelleen.”
- ”Että toiminta on asiakaslähtöistä tosiaan sitten elinkeinoelämän tarpeisiin sidoksissa ja sitä pyrkii vastamaan sinne mahdollisimman hyvin”
- ”toiminta on niin kun että se on kestäväällä pohjalla niin henkilöstön kuin energian kun luonnonvarojen kun kaiken vastuullisuuden ja tällaisen suhteen. Tai yleensä tällasen niinku ihmisten vastuullisuuden ja tällasenkin mukaan.”
- ”Ja ympäristö tietysti siellä yhtenä. Tulihan siinä jo raaka-aineet ja energian käyttö ja muut.”
- ”No varmaan päätellen noista missioista ja sloganeista että päämääränä ois tuottaa taitavia ammattilaisia.”
- ”Oon ne mä varmaan aikoinaan lukuun mutta ei ne oo jäänyt yhtään mieleen.”
- ”Nyt kun mulla menee nää termit sillai sekasin niin on vaikeaa vastata.”

Mikä on Keudan slogan?

- ”Terveenä työelämään tai mikä se oli, en mä muista sitäkään.”
- ”No se on työelämän taitaja.”
- ”En mä muista kun se on muuttunu Työelämän taitaja.”
- ”Ennen se oli se taitavana työelämään mutta onkohan nyt joku työelämän taitajat, jotain tämmöstä. Keuda – taitavana työelämään, sen tyyppinen. Työelämän taitajat se taitaa nykyään olla.”
- ”Taitavana työelämään”
- ”Sehän oli ennen taitavan työelämään ja se oli paljon parempi kuin tää nykyinen, mikä se onkaan, työelämän taitaja, tai joku. Koska nyt se

kuulostaa siltä että Keuda on työelämän taitaja. Miten se sitten menikään kun ennen se kerto mun mielestä selkeesti sen että Keuda tuotti porukkaa taitavana työelämään.”

Mitkä ovat mielestäsi keskeisimpiä asioita Keudan strategian toteuttamisessa omasta näkökulmastasi?

- ”En mä nyt osaa tuohon kauheesti sanoa kun mä en tiedä Keudan strategiaa niin siihen on vähän vaikeaa mennä sanomaan silloin.”
- ”No mä tietenkin opetan, mä annan opetusta. Mä toivon että se on keskeinen asia Keudassa, Keudan strategiassa, koska se on aika keskeinen asia mulle siihen miksi mä olen täällä.”
- ”Jotenkin mä toivosin että se opetus olisi tosi keskeinen asia siellä, opetuksen laatu ja kaikki mitä siihen liittyy, mitä se siihen tuokaan, menoja kun pitää hankkia kaikkia välineitä ja tarvikkeita että ne sitten siellä nähtäisi tarpeellisena.”
- ”Kyllä se yksi asia on ainakin se arvostaminen.”
- ”Kai se minuun liittyy koska minä olen täällä töissä ja minun pitäisi noudattaa niitä visioita, missioita ja arvoja.”
- ”Yritän kouluttaa meidän opiskelijoista hyviä työelämän taitajia.”
- ”... käyttämään sellaisia uusia opetusmenetelmiä justiin että me ollaan sillä puolella vähintäänkin nyt niinku ajan tasalla jollain lailla ja sitten se että meidän toiminta on asiakaslähtöistä”
- ”Kyl mä nyt sitten näkisin että se on tää tämmönen opetuksen jotta se on ajantasasta se opetus ja sillä lailla laadukasta ja sitten asiakaslähtöistä ja näitten yritysten kanssa yhteistyössä järjestettyä niin mä näkisin että se on se ydinhomma meillä.”
- ”Kyllä mä oon nyt käsittänyt että mun keskeisin asia on ne opiskelijat.”
- ”Niin kyllä kun mä olen niitä palluroita katsonu niin miettinyt että se opiskelija on se mulle tärkein että opiskelijahuoltoonkin siellä niin sitäkin opettajana ja ryhmänohjaajana mielestäni teen.”

Milloin Keudan uusi strategia on otettu käyttöön?

- ”Mä ainakin tuolta kotisivuilta ainakin näin jonkun 2009 vuoden strategian, että en osaa sanoa että onko sitä ennen ollut eri muodossa erilainen strategia käytössä. Mutta täytyy sanoa että sitä en tiennyt ennenkun just nyt kävin kurkkaamassa.”
- ”Todennäköisesti se otettiin käyttöön kun tuli tämä organisaatio uudistus viimeksi.”
- ”Oisko se joku 2009 tai 2010, vai oisko 2008, joku niistä.”
- ”Oisko joku 3-4 vuotta sitten. Mun mielestä sitä aikaisemmin me yhdessä tuolla auditoriossa tehtiin sitä strategiaa ja sen jälkeen sitä vielä muutettiin joitakin vuosia sen jälkeen.”
- ”2012, 2011”

- ”Oiskohan se ollu joskus 2010 tienoilla.”
- ”Mä en ees tiedä siis uusittiinko, lasketaanko se uusimiseksi kun on se joku välitarkastus tässä joskus tehtiin.”
- ”Koska muistan sen niitten konsulttien kanssa tehdyn arvostrategia parin vuoden työn silloin joskus mutta en mä tiedä tarkalleen milloin se oli. Se oli joskus 2006, ehkä joskus siellä main.”

Ketkä ovat olleet Keudan strategiaa luomassa?

- ”Kyllähän meillä oli se opettajankokous että miten me itse koetaan, tai mikä on meidän tulkinta niistä strategioista eli tavallaan me päästiin sitten opettajina myös ottaa osaa siihen, suunniteltiin niitä ja ainakin miettimään miten me ite nähdään mikäkin niistä meidän tavoitteista tai strategisista.”
- ”Sanotaan näin että vaikka ne on sitten jonkun työryhmän luomat alun perin, voisin nähdä johtajat ja varmaan jotkut osastonjohtajat. En tiedä mutta näin voisin kuvitella. Niin kyllä me myös päästiin opettajina miettimään miten me tulkitaan sitä.”
- ”Siinähan oli joku hieno ajatus siitä että siihen osallistuu koko henkilökunta ja kaikki mahdolliset sittenhän sen lopullisen päätöksen tekee todennäköisesti joku kuntayhtymän hallitus ja hyväksyy joku kuntayhtymän neuvosto, mikä lienee.”
- ”Kyllähän siitä joku vaihe kävi täälläkin”
- ”... oliko se sitten joku konsulttitoimisto joka on luonu Keudan strategian. Ehkä siellä on ollut joku johtoryhmä. ... Vastaus on että ehkä en oikein tiedä. En ole varma ketkä sitä ovat olleet luomassa.”
- ”Eli meillä oli siellä koko henkilökunta, muistaakseni. Ainakin opettajat oli auditoriossa.”
- ”Me kaikki olemme olleet sitä luomassa, muistelen näin.”
- ”Mä muistelen kyllä että me ollaan ite mietitty nämä arvot ja näkemykset näistä visioista ja missioista ja toiminta-ajatuksistakin varmasti.”
- ”Arviosin että Keudan johtoryhmä on siellä ollu varmaan luomassa tätä strategian pohjaa. Kenties sitten tietysti ... yhtymähallitus.”

Keskeiset strategiset kysymykset Keudassa

Kuinka tärkeinä pidät yrittäjyyteen liittyviä opetusaineita omalla toimialalla?

- ”On ne tärkeitä koska XXX-alalla toimii paljon pieniä yrittäjiä.”
- ”... jos sä oot XXX koulutukseltasi niin täytyy sanoa että ehkä sillä tutkinnolla on hyvin vaikeaa sitten ainakaan omaa yritystä alkaa perustamaan.”
- ”... mutta sanotaan että meillä se ei ehkä ole niin tärkeätä kun jossain toisessa osastossa.”

- ”Sillä tavalla tärkeinä että mä toivon että opiskelijat saa jotain järkevää opetusta siitakin”
- ”Ehkä se tulee siitä että joku muu pitää sitä tärkeänä se on kirjattu jon-
nekin että se on tärkeätä. Niin ehkä mäkin olen sen sieltä ottanut että se
on tärkeätä.”
- ”Yrittäjyyshän on tosi laaja käsite mutta jos sanotaan että yrittäjyyteen
liittyviä opetusaineita, jos tää täytyy näin rajata niin totta kai minä pi-
dän tärkeänä yrittäjyyteen liittyviä opetusaineita”
- ”Pidän tärkeänä yleensäkin sillä lailla että sellanen kun se nyt opetus-
suunnitelmaan on kirjattu tämmönen yrittäjälähtöinen ajattelutapa tai
tämmönen sisäinen yrittäjyyden tällänen ajatusmalli”
- ”Pidän hyvinkin tärkeänä XXX alalla, sehän on erittäin tärkeä juttu ja
sitä pitäisi enemmän myöskin opettaa.”

Mitä asioita mielestäsi kuuluu käsitteeseen ”työhyvinvointi”?

- ”Sitten että koululla on kuntosali ja sählykenttä ja virkistäydytään aina
silloin tällöin ja liikuntaseteleitä saadaan ja ... mutta ehkä mä oon aja-
tellu näitä enemmänkin sillon kun kaikki, tai muutenkin työpaikalla
meni kaikki hyvin, niin nää oli ylimäärästä plussaa että tuetaan vapaa-
ajallakin kaikkea juttuja. Mutta nyt viimeisempien aikojen myötä niin
on tajunnu sen selkeemmin että työhyvinvointi on kyllä enimmäkseen
sitä, ja tärkeimmiltä osin sitä, että miten ihmiset viihtyy siellä työpai-
kalla.”
- ”Eli siis enimmäkseen työhyvinvointikäsitteeseen se mitä siellä päivit-
tään tapahtuu ja miten asiat hoidetaan. Eikä niinkään ole merkityksellis-
tä se sitten miten paljon työnantaja tukee vapaa-ajan harrastuksia ja oh-
jelmaa.”
- ”Työhyvinvointiin kuuluu jaksaminen, että jaksaa töissä, työ ei liikaa
kuormita.”
- ”... ehkä myös se työyhteisö että sieltä saa sitten tukea ja pystyy kes-
kustella asioista ja oman esimiehen kanssa on hyvä keskusteluyhteys ja
pystyy purkamaan sydäntään jos on semmonen tilanne.”
- ”Nythän meillä on ollut noita virkistyspäiviä, ne on ihan äärimmäisen
tärkeitä että tuntee olevansa Keudalainen ja tuntee muidenkin osastojen
väkeä.”
- ”Ehkä se lähtee siitä että kommunikaatio pelaa ja ihmiset jaksaa siinä
raskaassa työssään.”
- ”Mä sanosin että suurin asia siihen on ilmapiiri. Ne on aina sitten kun
puhutaan työhyvinvoinnista niin meillä on erilaisia kampanjoita, on jo-
tain parantamisia. Pidetään jotain teemapäiviä. Nekin on tietysti tärkei-
tä ja kaikkia tämmösiä tapahtumia niin ne on luonnollisesti tärkeitä asi-
oita sinänsä mutta sellasilla temppuradoilla ei pitkälle pärjätä.”
- ”... en nyt tiedä miten konkreettista on jos mä sanon että työssä viih-
tyminen.”

- ”Mä arvostan kyllä kovasti näitä tämmösiä ”Korkeasaaripäiviä” musta se on ihan kiva tapa jotenkin. ... Mutta ei tietenkään mikään Korkeasaaripäivä ei korvaa sitä jos se yleinen fiilis on ihan tosi huono ja ikävä ja on hirveetä tulla töihin.
- ”Mutta se mitä me voidaan täällä työpaikalla tehdä niin työhyvinvointi ois se että meillä ois hyvät ihmissuhteet siinä ympärillä sitten”
- ”Se on kokonaisvaltainen asia että työhyvinvointi käsittää että tulee opiskelijoiden kanssa toimeen ja opiskelijat tulee toimeen minun kanssa. Kollegat tulee keskenään toimeen ja pystyy työskentelemään yhdessä ja kaikki koko tää paketti, ihan joka ikinen ihminen vaikuttaa siihen työhyvinvointiin.”
- ”... ensinnäkin että se työ on järjestetty sillä tavalla siellä työpaikalla ja osastolla yksikössä että se on niinku mielekästä ja sinne on helppo tulla ja siellä on hyvä olla... sitte sitä edistetään joskus edes yhteisellä päivällisellä, pienellä reissulla”
- ”Että työnantaja tukee harrastustoimintaa on se sitten urheilua tai kulttuuria niin on sit tärkeä”

Mitä tarkoittaa ”laadukas opettaminen”?

- ” Opetus voi olla laadukasta riippumatta henkilöstä, opetustyylistä, opetuspaikasta. Se ei ole mitenkään riippuvainen mistään. Se voi olla kaikki ihmiset on erilaisia niin se opetus voi olla laadukasta olkoon se, tapahtukoon se miten tahansa.”
- ”Vaikka yksi helvetin sana: behavioristinen opetus, mutta sekin voi olla laadukasta.”
- ”Opetus on laadukasta kun kaikki valmistuu luokalta. Mutta se ei ole kuitenkaan sen laadun tae. Kaikki vaan valmistuvat. Erittäin vaikea kysymys.”
- ”Siihen liittyy se että opettaja on ammattitaitonen eli jollain lailla pätevä. Ja sitten ehkä semmonen vuorovaikutus oppilaiden kanssa että oppilaat uskaltavat tulla kysymään opettajalta”
- ”Että se oppilas voi luottaa että se opettajan ammattitaito on sillä tasolla että se on turvallista se hänen opiskeluaikansakin. Otetaan huomioon se oppilaan oma taso että kun on eri nopeuksilla oppivia, oppilailla on erilaiset sisäistämisenopeudet.”
- ” Että pystyy vaikka tarjoamaan sellaista opetusta missä se hitain että se nopein pysyisi jollain lailla motivoituneena.”
- ”Että se opettaa opetussuunnitelmassa esitettyjä määrättyjä asioita ja sitten että se pitää niiden asioiden suhteen itsensä ajan tasalla.”
- ”Laadukas opettaminen on siis sitä että opettaja on ajan tasalla ja opiskelija oppii.”
- ”Laadukasta opettamista ei ole esimerkiksi se että siirretään kaikki verkkoon.”

- ”Mulla ois monipuoliset taidot itselläni että kun mä nään että kun tämä opiskelija on tällönen ja tämä opiskelijaryhmä on tällönen niin tämän toisen ryhmän käyttäisin erilaisia opetusmentelmiä”
- ”Kaikki tuntee opetussuunnitelmat, opetussuunnitelman mukainen opettaminen ja sitten että noudatetaan strategiaa kaiken pohjana, koulun arvoja, meidän organisaation arvoja siinä opetuksessa.”
- ”... että meillä on tarpeeksi inhimilliset ryhmät joita me opetetaan kooltaan.”
- ”Ennen kaikkea opetussuunnitelman mukainen opetus.”
- ”... että se on asiakaslähtöistä”
- ”se on tietysti ajantasasta elikkä siinä puhutaan oikeista asioista mitä tällä hetkellä sillä alalla tai siinä aiheessa mitä opetetaan tapahtuu.”
- ”... osaa vähän ottaa kantaa tulevaisuuden näkymiinkin”
- ”Opettaja on motivoitunut ja osaa asiansa ja toimii vastuullisesti ja on innostunut asiasta”
- ”Puhutaanks semmosesta, laadukas opettaminen?”
- ”Hyvä opettajan jos se pystyy saamaan sen opin perille erilaisille opiskelijaryhmille ja niin että ne oikeesti oppii niin se on sitten laadukasta opettamista.”
- ”... on noi mielenkiintoiset monipuoliset tuntisuunnitelmat mutta sitten se pitää vielä huomioida se tunti vaihtuva kohderyhmä niin se ehkä tekisi siitä laadukasta.”

Kuinka tärkeänä pidät opiskelijan henkilökohtaista ohjausta?

- ”Tää yhteiskunta on rakentanut sellaisen mallin että ne on tottunut siihen henkilökohtaiseen ohjaamiseen pienestä asti. Se meillä heijastuu tänne, että se on jatkumoa siitä.”
- ”... parhaimmillaan sitä henkilökohtaista ohjausta ne HOPS-keskustelut.”
- ”Meillä on hyvin erilaisia opiskelijoita että jotkut opiskelijat tarvitsee sitä henkilökohtasempaa ohjausta, kyllähän se on hyvä että sitä on saatavilla.”
- ”Pidän tietyssä määrin sitä tärkeänä”
- ”Jos se yhtään liittyy palautteeseen niin sitä kyllä ehdottomasti pidän tärkeänä.”
- ”Se on mun mielestä ihan oleellinen, että vaikka meillä on iso ryhmä että miten sen tekee sen henkilökohtaisen ohjauksen niin se pitäisi osata siellä.”
- ”Kaikkien jonka kanssa opiskelija on tekemisessä, toimiston, siivojien ja kaikkien tehtävä on ohjata opiskelijaa.”
- ”Se on hyvin tärkeätä nykymaailmassa kun ei mennä sen yhden sapluunan mukaan tässä koulumaailmassa.”

- "... mutta sitten jos opiskelija saa jokaiselta opettajalta henkilökohtaista palvelua, jota se on saanu ehkä koko elämänsä kotona, niin se on jo ehkä karhunpalvelus sille opiskelijalle."

Miten määrittelet käsitteen "vastuullinen toimintakulttuuri"?

- "... toiminta on sellaista että se ei aiheuta minkäänlaista opiskelijoille tai henkilökunnalle vaaraa. ... Elikä otetaan kaikki asiat huomioon siten että se on turvallista se työskentely."
- "Ajatellaan vaikka työelämän kannalta niin meidän täytyisi opettaa opiskelijoita niin hyvin että he pärjäävät tuolla työelämässä."
- "Oisko se opetuksessa esim. miten me se opetus järjestetään ja mitkä on ne kriteerit ... että opetus on tarpeeksi ammattitaitosta ja oppilaat voi sen kurssin suorittaa tietyssä ajassa"
- "Sillä tavalla että kannetaan vastuuta muustakin kuin omasta toiminnasta."
- "Että mun mielestä oppilaitos joka toimii verorahoilla, niin niiden rahojen vaikkapa työterveyshuoltoon käytetään niin niiden pitäisi jotenkin palautua sitten myös saman yhteiskunnan käyttöön"
- "Vastuullinen toimintakulttuuri on sitä että katsotaan vähän omaa nappaa pidemmälle että otetaan vastuuta muustakin kun ihan vain itsestä. Tai että yritys ottaa vastuuta jo vähän muustakin kuin itsestään."
- "En ole ikinä kuullutkaan tommosta termiä"
- "Aivan ihanaa kun joku opettaja on jotain asioita huolehtinut osaston asioita vain sen takia että se on tajunnut sen huolen, sen asian ennen kuin muut ei ole sitä vielä tajunnut. Ja sillä tavalla hän ottanut osaston itelleen ja toimii vastuullisesti."
- "Ihan ekana tulee mieleen että sitoudutaan toimimaan sovittujen ohjeiden mukaisesti että koko työyhteisö sitoutuu samalla tavalla noudattamaan vaikkapa sääntöjä."
- "Otetaan vastuu siitä omasta tekemisestä ja yritetään tehdä se tosiaan yhteisten normien mukaisesti."
- "että toimitaan lakien ja asetusten puitteissa."
- "... kokonaisvaltasesti siin on semmonen vastuullisuusajatus että vaikka tässä keskiasteella kun verorahoilla tätä tehdään kuitenkin että se rahojen käyttö on vastuullista. Ei ostella huvikseen sitä sun tätä vaikka rahaa nyt olisi kenties."
- "Ehkä mä liittäisin sen, mitäs täällä oli aikaisemmin: sitoutunut työyhteisö. Tavallaan samaan asiaan tän vastuullinen toimintakulttuuri, eli sitoutuneella työyhteisöllä olisi tämä vastuullinen toimintakulttuuri"
- "Että kukaan ei vahdi sun jokaista liikettä ja luotetaan että sä hoidat sen homman oikein ja parhaasi mukaan niin ehkä semmonen kulttuuri."

Millä tavoin sosiaalinen vastuu liittyy työhösi?

- ”Kyllä tää sosiaalinen vastuu pitäisi enemmän olla kotona kuin koulussa”
- ”Kyllähän se varmaan näitten lasten tarpeitten huomioimisen kautta liittyy.”
- ”... nuoren tukeminen tai sitten että osaa ohjata sen nuoren ajoissa vaikka sitten kuraattorin tai terveydenhoitajan luo”
- ”Sen lisäksi että me opetetaan niin me myös pidetään huolta meidän opiskelijoista.”
- ”että estetään vaikka nuorten syrjäytymistä esimerkiksi. Toisaalta ne on ehkä käsi kädessä jos opiskelija viihtyy täällä ja kokee että täällä on semmonen yhteisö mihin on mukava tulla ja mistä saa vaikka tukea niin sitten se estää sitä sosiaalista eriytymistä tai syrjäytymistä.”
- ”Tää on nyt tosi vaikeeta, mä en oikein tiedä miten toi nyt pitäis määritellä toi sosiaalinen vastuu että onko se sitä että mä ylipäänsä pidän siitä ympäristöstäni huolta, olipa se mikä tahansa luokkahuone tai olipa se se ryhmä että miten se käyttäytyy, että kiusaako ne toisiaan, vai pyrinkö mä estämään sen. Vai onko se sitä että mä sanon aamulla ”huomenta”, koska se jos sanotaan huomenta niin se lisää semmoista yleistä hyvinvointia, tai ainakin se on ainakin ihan kiva juttu.”
- ”Kyllähän ollaan osastolla monesti mietitty että se on täällä osastolla vaikka sen opinnot huonosti edistyy kuin että sillä ei olisi mittään paikkaa mihin se menee. Kun sehän voi olla kun ne on nuoria ihmisiä nii että tämä vuosi tai joku vuosi sillä menee tosi heikosti, sitten tapahtuu jotakin kasvamista sillä nuorella, sen nuoren kehityksessä että se voi olla että se on vain ohimenevä vaihe ja sitten se voi ollakin että se pysyy opiskelemaan sitten että meillä on niistä aika montakin esimerkkiä että ne ei ole valmistunut siinä ajassa mutta ne ovat sitten loppujen lopuksi valmistuneet ja sitten kun on jälkikäteen kuullu että ne on ihan työelämässä ja kaikkea. Että silloin on ollut hyvä että me ei olla oltu silleen niinku kerrasta poikki systeemissä.”
- ”Tää avautuu mulle tämmösenä syrjäytymisasiana että pyritään saamaan nää nuoret niin kuin oppimisen piiriin ja yhteisön piiriin ja sillä tavalla pyritään tätä sosiaalista vastuuta ylläpitämään täällä omassa työssä.”
- ”Se ehkä just se tää sama asia että julkisilla varoilla toimiessa täytyy aina muistaa että joku tän niinku tavallaan maksaa että meillä on vastuu niinku”
- ”... että me koulutetaan ihmisiä sille alalle mille ne työllistyy ja eikä vaan koulutuksen takia”
- ”... että olisi oikeudenmukaisuutta, kaikille annettaisiin ne samat lähtökohdat ja mahdollisuudet. Et sit kaikkihan ei niitä osaa käyttää”

Mitä asioita kuuluu mielestäsi kestävään kehitykseen ja miten se toteutuu Keudassa?

- ”Pojat jos osaisi laittaa metallit ja pahvit eri laatikkoon niin se on jo aika paljon. Että kyllä sitä toteutuu Keudassa kyllä.”
- ”Oisko se niin että kestävässä kehityksessä olis se ekologinen kestävä kehitys ja taloudellinen sitten vielä.”
- ”Pieniä tekoja ympäristön hyväksi.”
- ”Voisko tää sosiaalinen kestävä kehitys olla vaikka tää hyvinvoinnin teemaviikko, kannustetaan semmisiin elämäntapoihin vaikka että jaksetaan ... Toiminta ois semmosta että se ois pitkäjänteistä ja kauaskatseista.”
- ”Mulle nyt tietysti tulee mieleen kierrätys”
- ”Mä en tietenkään tiedä miten erilaiset maalit ja muut jätteet mitä niille täällä tapahtuu. Kerätäänkö ne jonnekin, viedäänkö ne oikeisiin paikkoihin? Tai vaikka joku elektroniikkaromu, mitä sille tapahtuu.”
- ”Mutta mä muistelen että jossain vaiheessa meillä oli täällä kestävä kehityksen ryhmäkin jonka piti jotain kehittää. Silloin esimerkiksi puhuttiin jostain tölkkisäiliöstä... Mutta eihän semmosia ole tullut ja on siitä on kuitenkin aikaa monta vuotta kun siitä on puhuttu.”
- ”Tosi vaikea sanoa että onko ne jotenkin erityisesti otettu huomioon semmosissa toiminnassa mihin ne jotenkin liittyy?”
- ”Luokassa mulla on ainakin erikseen kerätään roskat ja erikseen paperi. Että se nyt sitten vähän, en tiedä miten siivoja tekee niille sitten, meeneekö ne samaan paikkaan kaikki.”
- ”Kyllähän muuten itse asiassa Operassa kauheesti menee hävikkiin ruokaa. En tiedä kuuluuko se kestävään kehitykseen. Mutta Safkassa on ainakin biojäte erikseen ja muu roska.”
- ”Miten toteutuu Keudassa niin en mä sitten oikeesti tiedä”
- ”Eikös se kestävä ole ainakin sitä että meillä on täällä tavaroita ja laitteita ja ei osteta turhia tavaroita.”
- ”Mä en osaa oikein sanoa miten ne Keudan tasolla kyllä meillä tommonen perusjuttu mutta en mä tiedä miten se pitäisi paremminkaan mennä esim. täällä Kesassa.”
- ”En tiedä miten koko Keudassa toteutuu mutta Sarviniitynkadulla tämä ei nyt hirveen hyvin toimi kyllä tämän kestävä kehityksen kehittäminen koska meidän kestävä kehityksen ryhmääkään ei ole vielä perustettu tai en ainakaan tiedä mitä se tekee.”
- ”Jos meidän sloganissa olisi että olemme kestävä kehityksen edelläkävijä niin se olisi silloin valheellinen slogan.”
- ”Että se on ollut kyllä asia josta on puhuttu paljon mutta aika vähän on saatu aikaan kestävä kehityksen suhteen.”
- ”Se sitten että missä mun miestä Keuda ei toimi vielä ainakaan tässä tarpeeksi hyvin kestävä kehityksen puolella on tää ehkä ympäristön ajattelu ... meidän tässä kierrätysjutussa.”
- ”Ihmisten osalta mun mielestä kestävä kehitys on nyt aika hyvällä että me eettisesti toimitaan mun mielestä kuitenkin hyvin”
- ”Nuorisotakuu miten se toteutetaan Keudassa niin kyllä me nyt aika hyvin miellä pidetään niistä opiskelijoista kiinni.”

-
- ”Sitten tuo ekologinen kestävä kehitys toteutetaan Keudassa niin sitä-
hän on yritetty Keuda-tasolla kun jokaisesta yksikön edustajasta koo-
tulla ryhmällä ja sen sertifikaatin on saanut ainakin JäSi mutta ei se
kyllä toteudu ellei siihen sitoudu ihan jokainen ihminen.”

Strategian viestintä, toteutus ja jalkautus

Kenen vastuulla mielestäsi Keudassa on viestintä ja tiedonkulku?

- ”Meillähän on sitä varten palkattu viestintäpäällikkö vai mikä visiiri se
oli, johtaja”
- ”... tiedonkulku niin se on sitten taas kaikkien asia.”
- ”Jos me ajatellaan ulkopuolista viestintää niin silloin se on varmasti sen
johdon käsissä.”
- ”Senhän pitäisi olla siis sinänsä jokaisen vastuulla että ei voi vaan
odottaa että se tieto tuodaan tähän sun eteen vaan jokaisen pitää itse
myös nähdä se vaiva että jos se kerran viikkotiedote tulee Wikiin niin
sitten se sieltä pitää käydä lukemassa.”
- ”Mutta tiedonkulku on sitten kyllä meidän kaikkien vastuulla.”
- ”Jos oikein ajattelisi niin se ois tietenkin mun mielestä kaikkien ihmis-
ten vastuulla.”
- ”Onhan meillä tämä viestintäpäällikkö, eli nämä yleiset ja isot linjauk-
set niin onhan ne päätetty tuolla ylemmällä taholla että miten ne teh-
dään.”
- ”No onhan meillä oikein viestintäpäällikkö. ... suurin vastuu on kui-
tenkin se miten viestitään ja mistä viestitään ja missä viestitään niin
kyllä kai se on se ihminen siellä joka näistä isoista linjauksista pitää
huolen.”
- ”tietenkin se on meidän kaikkien vastuulla tää viestiminen Keudassa.”
- ”Jokaisen vastuullahan se on se jokapäiväinen viestintä ja Keudan joh-
to sitten miettii mitä meistä viestitään ulkopuolelle.”
- ”Mun mielestähän se kuuluu jokaiselle se vastuu siitä että kaikkienhan
meidän pitäis olla omalta osaltamme parantamamassa sitä tiedonkul-
kua.”
- ”Mä muuten koen että kyllä täällä tieto kulkee ja itekki pitää sitä aktii-
visesti etsiä kaikkien että eihän kaikki voi tullakaan ihan niin kuin len-
tää suuhun kuin paistetut varpuset.”
- ”Mutta ehkä näistä pedagogisista linjauksista ja tämmösisistä asioista
joskus niin on muitakin asioita mistä huomaa että ois niin ku hyvä ja
kiva tietää.”
- ”Nyt huomattiin että se on 18.9. hyväksytty uusi Keudassa yhteinen
ops eikä siitä ole mitään me ei ainakaan kukaan kuullu siitä yhtään mi-
tään siitä. Että ehkä tälläisistä asioista mun mielestä ois tärkeä kertoa.”
- ”Viestinnässä meillä on Heli viestintäpäällikkö ja sillä assistentteja ja
mitä lienee. ... niiden vastuulla on viestintä ehkä lähinnä ulospäin ja
sidosryhmiin ja muualle”

- ”Siis tiedonkulkuhan on siitä hauska juttu että se on aina pielessä joka paikassa ja keneltä vaan kysytään.”
- ”Ihan sama juttuhan se on opettajilla, ei ne muka koskaan mitään tiedä kun ei käydä wikissä lukemassa, silmäillään sähköpostit läpi, deletoidaan suoraan tai sen nopean silmäilyn jälkeen niin ihan samanlaista kun opiskelijoilla että se tiedonkuun ongelma ei aina ole siinä viestijässä vaan se on siinä vastaanottajassa ihan yhtä paljon.”

Keudan strategiaan päämääriin kuuluu opetus ja oppiminen. Miten tätä strategiaa pitäisi toteuttaa ja jalkauttaa?

- ”Mun mielestä tollasta asiaa ei tarvitsisi välttämättä strategiaan kirjoittaa mikä on tavallaan itsestään selvyys. Voidaan ajatella että kioskinpitäjä kirjoittaa oman strategiansa mihin se kirjoittaa että ”minun tarkoitukseni on myydä täältä kioskista esineitä” Että se on minun mielestä yhtä pöljää että strategiassa lukee että meidän päämääriin kuuluu opetus ja oppiminen.”
- ”Opettajien pitää opettaa niin että opiskelijat toivottavasti oppii.”
- ”Jos mä ajattelen että me kehitettäs opetusta niin opettajilla pitäisi olla semmosia porukoita, tiimejä, missä ne miettis sitä omaa opetustaan ja kehittäs sitä omaa opetustaan.”
- ”Sehän pitää toteuttaa ihan siinä sinun jokapäiväisessä työssä”
- ”En nyt muista ulkoa mitä tehtäviä esimiehellä sinne strategiaan on mainittu mutta siis tämmönen oman osaston toiminnan kehittäminen”
- ”Esimiehelle kuuluu näiden huolehtia tavallaan ensinnäkin omalta osaltaan siitä että siihen omaan yksikköön, omaan osastoon nää Keudan strategiat sitten ohjattais sitä toimintaa että otettais nyt sitten huomioon niintä mitä meidän strategiassa on olemassa”
- ”Mun mielestä esimiehen rooli on nyt sitten semmonen strategian vaalija omalla osastollaan”
- ”Miten sitä vois sitten johdosta jalkauttaa niin mahdollisimman helpoksi siis antaa parhaat mahdollisuudet opettajalle hoitaa sillä tavalla kun se parhaaksi katsoo eli ei hankaloittaisi sitä millään tavalla”
- ”Jotta opettaja voisi antaa laadukasta opetusta niin sen pitäis saada keskittyä nimenomaan siihen opettamiseen ja jättää kaikki ne muut aikaa vievät asiat pois tai vähemmälle. Että mä itse keskityn ihan liikaa, liian tunnollisesti hoitamaan kaiken muun jolloin tuntuu välillä että opetus kärsii tai että olisi ollu mukavampi käyttää sekin aika että opetuksesta tulisi laadukkaampaa.”

Keudan strategiaan päämääriin kuuluu henkilöstön hyvinvointi. Miten tätä strategiaa pitäisi toteuttaa ja jalkauttaa?

- ”Työilmapiiri pitää saada sellaiseksi että jokainen aamulla kun herää, sekä työntekijät että opiskelijat, haluaa lähteä tänne eikä vituta tulla töihin.”
- ”Työskentelyilmapiiri pitää luoda hyväksi ja ottaa huomioon henkilökunnan mielipiteitä eikä jyrätä vaan ylhäältä päin niitä asioita.”
- ”Toimia niin että kaikki voi tuntea itsensä tasa-arvoiseksi ja hyväksytyksi ja jotenkin ei nyt ainakaan kiusaa ketään työkaveriaan, kollegaa tai muuta henkilöstöön kuuluvaa”
- ”Mä en tiedä onko se olemassa jos joku opettaja kokee että tarvitsisi esim. työnohjausta niin onko se tällä hetkellä mahdollista.”
- ”Että mun mielestä meillä on hirveän hyvin tämä henkilöstön hyvinvointi ajateltu.”
- ”Yritän aistia sen että millä tavalla työntekijät voivat, yritän vaikuttaa siihen että ei ole liikaa töitä.”
- ”Semmosta että varmistan että kaikki jaksaa tehdä sitä työtä suhteellisen hyvin eikä kuormiteta liikaa epätasapainoisesti työntekijöitä.”
- ”Lähinnä vähän tuntee huonoa omaatuntoa... on perehdyttäminen.”
- ”Koetan tämmöistä hyvää ja avointa ja työntekijälähtöistä ilmapiiriä täällä että jokainen saa sanoa sanottavansa”
- ”Välillä järjestää vähän osaston sisäistä toimintaa jotta mekin sitten entistä paremmin keskenämme ryhmäydyttäisi ja tunnettais toisemme ja oltaisi semmonen tiimi sitten sillä lailla paremmin.”
- ”Ainakaan tässä ei nyt jotenkin viime vuosina kauhean hyvin onnistuttu,”
- ”Pitäisi viljellä sitä hyvää, tuottaa ympärilleen hyvinvointia eikä niin että kylvetään sitä semmosta negatiivisuutta”

Millaisia henkilöstöstrategiaa tukevia asiakirjoja Keudassa on käytössä?

- ”... kehityskeskustelulomakkeet voisi olla vaikka semmonen”
- ”No onhan meillä se IMS.”
- ”Mä oletan että Wikistä löytyy esim. ne opettajan työtehtävät, ryhmänohjaajan työtehtävät, osastonjohtajan työtehtävät. Sitten kehityskeskustelujen pohjat löytyy vissiin HR työpöydältä. ... Joo päihdeohjeet on ja sitten on järjestyssäännöt ja ... onhan sitten nämä opetus-suunnitelmat”
- ”Siellä on perehdyttämisoppaita, toimintaohjeita, turvallisuusohjeita, kriisiohjeita, no tuo päihdejuttu varmasti kans on”
- ”On tietenkin tää kehityskeskustelu käytäntöhomma, sitten on se onko se joku työhyvinvointisuunnitelma, joku päihdeohjelma,”

4.7.4 Jalkauttamisen keinot

Teema 4: Millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa?

Miten määrittelet käsitteen ”Strateginen johtaminen”?

- ”En ymmärrä mitään, mitä sillä voisi tarkoittaa.”
- ”No onhan meillä eri lukuvuonna on erilaisia päämääriä tai tavoitteita tai mitä koko Keuda tasolla viedään eteenpäin niin täytyyhän nämä tavoitteet jotenkin asetella ja jotenkin miettiä että mitkä ne voisi olla ne tavoitteet ja siihen sitten tarvitaan näitä joitakin jotka sitten ohjaavat että miten me niihin tavoitteisiin päästään.”
- ”Se on minkä tahansa työpaikan organisaation johtamista tiettyyn suuntaan että on joku näkemys minne päin mennään ja sitä johdetaan siihen suuntaan ja seurataan ja tarvittaessa vähän muutetaan suuntaa. Mutta se on semmosta päämäärätietoista johtamista.”
- ”Mä määrittelen strategisen johtamisen se niin kuin et sitä johdetaan sillä tavalla päämäärätietoisesti sitä toimintaa”

Mikä on mielestäsi keskeisintä strategian toteuttamisessa johtamisen näkökulmasta?

- ”Kaikkihan vihaa ihan lähtökohtaisesti erilaisia strategioita ainakin alemmalla tasolla. Mitä alemmaksi mennään sitä enemmän vihataan. Tavallaan se että sä pystyt sen strategian viemään siten että kukaan ei edes huomaa että sä viet sen strategian tai strategiassa olevat asiat.”
- ”Että saat esitettyä sen asian silleen että ihmiset innostuu sen strategian toteuttamiseen huomaamatta että he toteuttavat sitä strategiaa.”
- ”No kai se strategiassa pitäisi olla niin selvä että se ymmärretään.”
- ”Selkokielisyys, se että ei mennä näihin, kun puhutaan strategiasta vaikkapa henkilöstön kanssa, minä alaisteni kanssa, niin ei mennä näihin karmeisiin sanahirviöihin vaan selkeästi, konkreettisesti kerrotaan että minne päin pitää mennä.”

Millaisia tapoja käytät strategian viemisessä opettajille?

- ”Keudan strategiassa päämääriin kuuluu henkilöstön hyvinvointi elikkä miten minä itse voisin tällasta strategia viedä opettajille niin kyllä se... sitähan ei tarvitse sinänsä viedä mihinkään vaan se on enemmän tekoja.”
- ”Tuli vaan mieleen että pitäiskö se sanoa niin yleisluontoisesti että sille opettajalle syntyisi kysymyksiä ja sitten se alkaisi niitä kysymyksiä kysymään niin sitten se ois elävämpää se tiedottaminen tai se asioista puhuminen. Kun että vaan tyrkkää että näin tehdään tai näin on asian laita, en tiedä.”
- ”Onhan meillä osastonkokoukset missä me keskustellaan siitä asiasta.”
- ”Ja esimerkiksi nää arvothan on hyviä koska esimerkiksi semmonen etä arvostan kollegoita ja työntekijöitä ja anna arvoa sille ja kunnioitan

että ne näitä kollegoja että miten se jokapäiväisessä työssä toteutuu, vai toteutuuko se.”

- ”Me tehdään välillä sellasia otetaan kaksi tuntia tai on tehty iltapäiväkin ja joskus ollaan otettu koko päiväkin semmonen että opiskelijat on etätöissä ja ollaan johonkin kehittämiseen ja uuden mukaan ottamiseen käytetty suunnittelupäivä,”

Miten esimiehenä sitoutat henkilöstöä strategian toteuttamisessa?

- ”Ainoo millä henkilöstön saa siihen tosissaan sitoutumaan on se että siitä maksetaan palkkaan. Jos mä nyt ajattelen vaikka että strategia on opetuksen kehittäminen ja me laaditaan uusia opetussuunnitelmia niin siinä on ihan hyvä porkkana kun siitä saa rahaa siitä opetussuunnitelman laatimisesta.”
- ”Sitouttaminen on myös sitä että kun mä puhun kahden kesken sille ihmiselle. Se myös sitouttaa mun mielestä paremmin kuin se että se ois vaan sähköpostilla lähetetty.”
- ”Puhumalla että Keudassa on tällöinen toimintakulttuuri ja tällöinen strategia.”

Millaista ja kuinka usein annat palautetta alaisillesi heidän työsuorituksistaan?

- ”... suurimmaks osaksi pyrin siihen että päivittäin annettaisi sitä palautetta siitä työn tekemisestä.”
- ”Jos minä näen ihmisen toiminnassa jotain positiivista niin tuon sen esille. Ja jos taas toiminnassa on jotain negatiivista niin pyrin tuomaan sen esille siten että ettei suoraan kerrota päin pläsiä että nyt tää homma meni ihan munilleen vaan yritettäs sanoa siten että hän itse oivaltaa korjata toimintaansa.”
- ”Lähinnä semmosta että sitten keskustellaan että mitä siinä on voinut tehdä”
- ”se on sellaista jatkuvaa palautteen antoa varmaan puolin ja toisin että mitään semmosia palkitsemisia ja tällöisiä niin niitä me ei paljon harasteta semmosia niin kuin juhlatilaisuuksia”
- ”Se on vaan tuolla aika helppoa kun me ollaan jo niin monta vuotta yhdessä tehty”
- ”Mutta palautettahan pitäisi antaa aina paljon enemmän ja sillä tavallahan sitä ei koskaan anna tarpeeksi, vai antaako?”
- ”Nyt en tiedä tuleeko päivittäin mutta koetan tälle tällöistä epävirallista tai tällöistä epämuodollista palautetta antaa usein.”

Haluatko tuoda esille jotakin muuta mieleesi tulleita asioita aiheeseen liittyen?

- ”Siis kuitenkinhan nämä strategiat nää on niinku sananhelinää mutta nämä ovat sitä mitä me koko ajan työksemme teemme.”
- ”Jos me ajatellaan viimestä kahtakymmentä vuotta niin nää samat strategiset päämäärät olisi sopinut tähän taloon,... niin nää ois voinut olla kaksyt vuotta sittenkin tässä talossa. Elikkä tässä ei ole mitään sellasta uutta näkemystä mielestäni. Ja en mä tiedä tarviiko siinä ollakaan.”
- ”Mutta nää on mun mielestä semmosia lappuja että mä olen sitä mieltä että kyllä aika kivipää saa olla että jos tän duunin ohessa jaksaa vielä tollasia lappuja lähtee lueskelemaan ja syventymään niihin ihan oikeasti normaalin työn puitteissa.”
- ”Mä en edes muista meidän strategioita, varmaan oon kyllä nähnyt niitä miljoonia kuvioita ja oon ollu niissä mukana, jopa tekemässäkin.”
- ”Siis noi termitkin on jo semmosia että strategiaa että mitä se tarkoittaa käytännön tasolla.”
- ”Tää termi strategia jo aiheuttaa sen että ihmiset lyö tassut näin että mä en halua edes miettiä mitä tämä strategia on. Minun henkilökohtainen mielipide on että kun puhutaan strategiasta niin se sana strategia pitäisi jotenkin hävittää pois ja mahdollisimman konkreettisesti esimerkkien avulla avata se mitä se strategia sanana on”
- ”Mutta justinsa tämmönen strategia sanana on monesti semmonen, miksi se ei voisi olla toimintasuunnitelma tai ikkuna tulevaisuuteen tai joku tämmönen ajattelu nimenä.”
- ”Strategia on mulle jotenkin semmonen, vaikka sanoin että ei pidä olla negatiivinen mutta mä koen tän jotenkin. Ehkä se on tässä ongelma että muittenkin kohdalla että mä koen tämän jotenkin irralliseksi, tavallaan pakolliseksi mitä firman, jos nyt ajatellaan Keuda firmana tässä kohtaa, pitää tehdä ja sit se on semmosta niinku kaukana toiminnasta olevaa höpön löp, siis kauniita sanoja”
- ”Ja sitten tää sana mitä mää inhoon niin on tää jalkauttaa ja mitä sitten hoetaan kaikissa”
- ”Ensin tehdään strategiaa kaksi vuotta kalliitten konsulttien avulla joka on ihan sitä hommaa mitä me koko ajan tehdään. Ei siihen tule mitään uutta. Ja sitten aletaan seuraava vuosi kokoonnutaan ja miten tää strategia voitaisiin jalkauttaa. Kun me jo tehdään se homma niin hyvin että mä en tästä strategiasta, arvoista tai visioista missioista saanu mitään irti mitä mun pitäis muuttaa mun päivittäistä työtäni ja ois kiva tavata joku joka olis saanut siitä jotain irti ja osais selittää sen mullekin mitä mä voisin siitä saada itse.”
- ”Tuntuu välillä että ne välillä ne lisää pahoinvointia että pitää osallistua järjestettyihin koulutuksiin.”
- ”Tästä tulee jotenkin semmonen olo että mä oon jotenkin huono työntekijä kun en mä arvosta näitä arvoja ja strategioita enkä huomioi niitä aktiivisesti. Ja hirveen vaikee tämmösiä käsitteitä avata oikeesti että mitä ne tarkoittais tai mitä niistä. Just siitä syystä kun ne on niin tomosia hienoja sanoja”

5 AINEISTON ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa kerrotaan aineiston analysointimenetelmästä, jota käytetään tutkimuksen haastatteluiden analysoinnissa. Myös itse aineiston analysointi sisältyy kappaleeseen.

5.1 Tutkimusaineiston analyysimenetelmä

Aineiston analysointitapa kannattaa miettiä jo etukäteen ennen haastatteluja, jolloin sitä voi käyttää ohjenuorana suunniteltaessa aineiston purkamista. Hirsjärvi hahmottelee laadullisen analyysin pääpiirteet neljään tapaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136):

1. Analyysi voidaan aloittaa jo haastattelutilanteessa. Tutkija voi tehdä havaintoja eri ilmiöistä esimerkiksi niiden toistuvuuden tai erityispiirteiden perusteella. Syntyneistä havainnoista tutkija voi hahmotella ja tyypitellä erilaisia malleja ja kerätä tarvittaessa myös lisämateriaalia jonkin hypoteesin tai mallin pohjalta.
2. Aineiston analysointi tehdään yleensä lähellä itse aineistoa ja sen kontekstia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston sanallinen muoto säilyy toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa.
3. Tutkija käyttää joko induktiivistä tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessä päättelyssä keskeistä on aineistoläheisyys. Abduktiivisessä päättelyssä tutkijalla on teoreettisia ideoita, joita hän sitten pyrkii todentamaan peilaten niitä omiin aineistoihinsa.
4. Laadullisessa tutkimuksessa on hyvin vähän varsinaisia standardoituja tekniikoita, eikä siinä ole yhtä oikeaa tai selkeästi ylitse muiden osoitettavissa olevaa analysointitapaa.

Tässä tutkimuksessa käytetään aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä, jota voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Tätä analyysimenetelmää voidaan käyttää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä ja se voidaan liittää mukaan erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Analyysimenetelmä jakautuu kolmeen eri osaan joita ovat aineistolähtöinen sisällönanalyysi, teorialähtöinen sisällönanalyysi ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Näistä kolmesta valikoituu tämän tutkimuksen kohdalla menetelmäksi teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa analyysin yläluokat tuodaan valmiina mutta alaluokat luodaan aineistolähtöisesti. Aineistoa voitaisiin analyysin jälkeen myös kvantifioida mutta mikäli kyseessä oleva aineisto on, kuten tässäkin tutkimuksessa, pieni niin se ei tuo välttämättä lisätietoa tai jonkinlaista muuta näkökulmaa tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 121.)

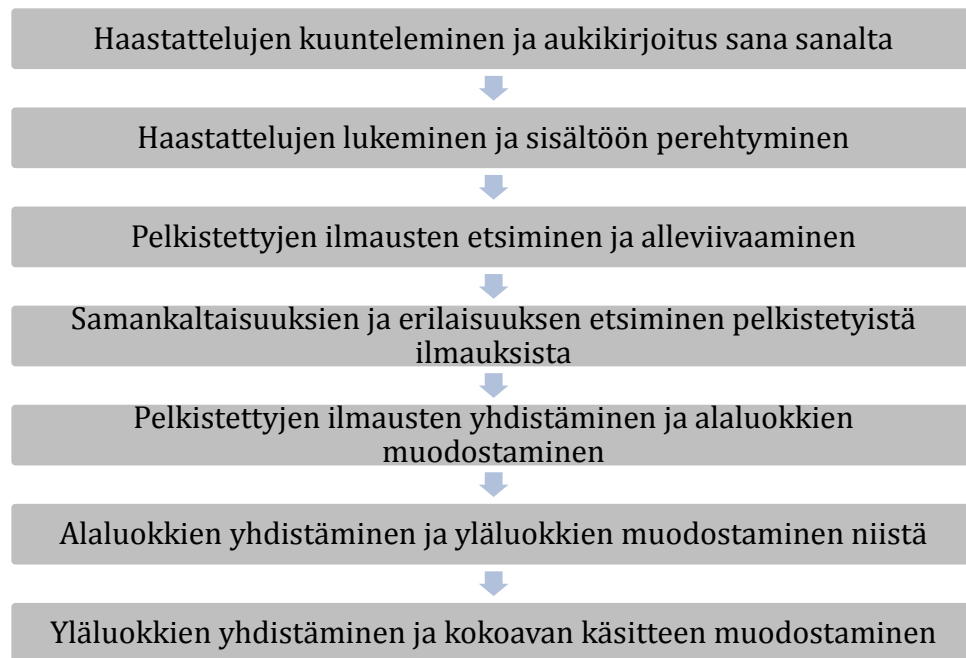
Pohjautuen tutkija Timo Laineen (Jyväskylän yliopiston filosofian laitos) runkoon kuinka laadullisen tutkimuksen analyysi etenee, Tuomi ja Sarajärvi esittävät seuraavanlaisen etenemisprosessin:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!

2. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
3. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
4. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
5. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto (tms.).
6. Kirjoita yhteenveto.

Kun laadullista tutkimusta tehdään, siitä löytyy usein moniakin kiinnostavia asioita, joita haluttaisiin edelleen tutkia ja raportoida havainnoista. On kuitenkin asetettava laatu määrän edelle ja ymmärrettävä, että kaikkea haluamaansa ei voi yhden tutkimuksen puitteissa toteuttaa. Täytyy valita kapea sektori ja keskittyä siihen, yrittäen ottaa kaikki mahdollinen tutkimustieto irti mikä vain on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Aineistolähtöinen tutkimus on hyvin vaikea toteuttaa johtuen siitä, että ns. puhtaita, täysin objektiivisia havaintoja ei ole olemassa, vaan kaikki perustuu jo lähtökohtaisesti tutkijan asetelmiin. Näitä ovat esimerkiksi käytettävät käsitteet ja koko tutkimusasetelma menetelmineen. On tärkeää ymmärtää, että tutkimus pitäisi tehdä ainoastaan aineistoon pohjautuen, eikä siihen saisi vaikuttaa tutkijan omat ennakkokäsitykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.)



Kuvio 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

5.1.1 Aineiston redusointi

Aineiston redusoinnilla tarkoitetaan analysoitavana olevan aineiston ilmauksien tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Näin toimien saadaan alkuperäisistä, joskus pitkäköistäkin lauseista karsittua tutkimuksen kannalta epäolennaiset

ilmaukset tai sanat pois ja jäljelle jää ainoastaan pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-110.)

5.1.2 Aineiston klusterointi

Aineiston klusteroinnilla tarkoitetaan pelkistettyjen ilmauksien ryhmittelemistä edelleen pienempiin alaluokkiin. Samalla etsitään käsitteitä, jotka tarkoittavat samoja asioita ja nämä yhdistetään luokiksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavaksi käsitteeksi. Luokitteluyksiköksi voidaan nimetä esim. tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokiteltava aineisto saadaan tällä menetelmällä tiiviimmäksi, koska yksittäiset ilmaukset saadaan liitettyä yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

5.1.3 Aineiston abstrahointi

Aineiston abstrahointi tarkoittaa tapaa, jolla synnytetään tutkimuksen kannalta olennaisen ja valikoidun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä. Käsitteistä muodostetaan ensin yläluokkia ja tämän jälkeen yhdistäviä käsitteitä niin pitkälle kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta katsoen mahdollista. Tämä pätee tällaisenaan aineisto- ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa ylemmän luokan käsitteet tuodaan valmiina, ikään kuin jo tiedettyinä asioina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111, 117.)

5.2 Yksikön perustehtävä

Taulukko 1. Teema 1, aineiston redusointi.

Teema 1: Haastateltavan tehtävä/rooli ja yksikön perustehtävä	
Mikä on mielestäsi yksikkösi keskeinen perustehtävä?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Tekniikan ja liikenteen alan opetus olisi ihan se perustehtävä	Perusopetus
XXX teollisuuden palvelukseen koulutetaan meidän oppilaita.	Teollisuuden tarpeet
Kyllähän meidän perustehtävä on täyttää ammattikoulutukselle laissa annettuja tehtäviä	Ammattikoulutusta koskevan lain toteuttaminen

Se on tietenkin tämmösen laadukkaan koulutuksen tarjoaminen opiskelijoille	Tarjotaan laadukasta koulutusta
Että perustehtävä on siis saada kaikki opiskelijat vähentää rästejä ja saada läpäisyä paremmaksi.	Läpäisyprosentin nostaminen
Mitkä ovat yksikkösi keskeiset tavoitteet lähivuosina?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Se päätavoite olisi saada valmistuvien määrää suuremmaksi.	Enemmän valmistuvia
Että miten saataisiin ikään kuin motivoituneempia opiskelijoita jotta se keskeyttämisprosentti saataisiin alaspäin.	Keskeyttämisprosentti pienemmäksi
Nyt kun on tämmösiä uusia opettajia niin on ollut toiveena että sitä vähän modernisoitas sitä että kursseihin tulisi uusia töitä ja uudenlaista näkemystä ehkä	Opetuksen modernisointi
olla mukana tässä Keudan pedagogisessa kehittämistyössä. Eli osallistumme näihin XXX-pedatiimin kokouksiin ja sitä kautta kehitetään omaa toimintaa ja osaston toimintaa.	Pedagoginen kehittäminen
Että se on ehkä semmonen selkee meidän yksikön strategia että lisääntään sitä koulutusta	Koulutuksen lisäys

Taulukko 2. Teema 1, aineiston klusterointi.

Teema 1: Haastateltavan tehtävä/rooli ja yksikön perustehtävä	
Yksikön keskeiset perustehtävät	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka

Perusopetus Teollisuuden tarpeet Koulutuslain toteuttaminen Tarjotaan laadukasta koulutusta	Koulutustarpeisiin vastaaminen
Läpäisyprosentin nostaminen	Läpäisyn kohentaminen
Yksikön keskeiset tavoitteet lähivuosina	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Enemmän valmistuvia Keskeyttämisprosentti pienemmäksi Koulutuksen lisäys	Valmistumisten lisääminen
Opetuksen modernisointi Pedagoginen kehittäminen	Toiminnan kehittäminen

Taulukko 3. Teema 1, aineiston abstrahointi.

Teema 1: Haastateltavan tehtävä/rooli ja yksikön perustehtävä		
Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Koulutustarpeisiin vastaaminen Läpäisyn kohentaminen Valmistumisten lisääminen Toiminnan kehittäminen	Ymmärrys perustehtävistä	Perustehtävät tarkeitä

5.3 Strategisen johtamisen peruskäsitteet

Taulukko 4. Teema 2, aineiston redusointi.

Teema 2: Strategisen johtamisen peruskäsitteet	
Organisaation strategia	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Onko se niitä asioita mitä koetaan tärkeiksi ja mitkä tavallaan sitten niin kuin minkä mukaan edetään tai toimitaan...”	Tärkeäksi koettu
”Onko se vähän just sitä arvopohjaa ja mietitään miten toimitaan”	Arvopohja
”Siis tosi huonosti koska mä en ole koskaan jaksanut keskittyä näihin asioihin. Mulle se on aika yhdentekevää mitä koulun johto sanoo strategioista ja tämmösistä. Elikkä se hyvin vähän vaikuttaa minun työkuvaani”	Yhdentekevä asia
”Ymmärtäisin sen niin että se jokin tämmöinen linjaus jolla organisaatiota tai vaikka Keudaa halutaan johtaa niin että päädytään toivottuihin tuloksiin ja että tehtäisiin kaikissa yksiköissä tai kaikissa taloissa edes jotakuinkin samalla tavalla asiat.”	Organisaation linjaus
että organisaatiolla täytyy olla jokin suunnitelma että mihin tavoitellaan”	Suunnitelma jota tavoitellaan
”Mun tulee tosta käsitteestä vaan mieleen jotkut kauniit sanat ja tarkoin harkitut lauseet jotka ei sinänsä oikeestaan kerro mulle mitään.”	Sanahelinää
”Miten toi strategia-sana suomenneetaan? Se on varmaan suomea.”	Käsitteen suomentaminen

Miten ymmärrät käsitteen ”Osaamisen johtaminen”?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Oisko se sitä että tunnistetaan että mitä osaamista tarvitsee mihinkin tehtävään ja sitten että joku joka hallinnoi että löytyy sitten oikea osaaja siihen tehtävään.	Osaamisen tunnistaminen
Mä jotenkin rinnastaisin sen pedagogiseen johtamiseen elikkä mitä	Pedagoginen johtaminen
liittyy henkilöstön strategiaan tavaltaan että huolehditaan siitä tulevaisuuden suunnittelussa henkilöstöstrategiassa se että opettajilla ja henkilöstöllä on mahdollisuus kouluttaa itseensä ja pysyä ajan hermolla mitä tapahtuu	Osaamisen ylläpito
Kaunis sana. Mutta miten se käytännössä toteutuu tai näkys tai muuta niin en osaa siihenkään sanoo	Ei käytännön toimivuutta
Strategiaviestintä	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Voiks se olla sitä että jos on sovittu jotkut tietyt strategiat niin voiks se olla et niistä on tehty vaikka semmosia sloganeita	Kulminoituu sloganeiksi
Eiks viestintää ole kaikki se mitä me ulospäin itsestämme esitämme	Viestintä ulospäin
että meillä on strategia juuri ne tavoitetasot ja miten me niihin tavoitteisiin päästään	Tavoitetasot
varmaan se on sitä että miten sitä yrityksen strategiaa jalkautetaan sinne henkilöstölle alaspäin	Strategian jalkautustavat

Viestintästrategia	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Että miten me viestitään muulle maailmalle itsestämme tai sitten täällä Keudan sisällä miten me pidetään sitä yhteyttä.	Viestintä ulospäin
En ymmärrä yhtään mitään.	Tuntematon käsite
sitten tehdään viestintästrategia, jossa sitten määritellään että millasia asioita, milloin kenelle	Viestintästrategia määritelty
Sitoutuneen työyhteisön tunnusmerkit	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
jos vaihtuvuus on pientä	Pieni [henkilöstön] vaihtuvuus
työntekijät jos haluaa osallistua pitkiin projekteihin ja ei jätä hommaa kesken	Sitoutuminen projekteihin
”Että väki viihtyy ja haluaa kehittää sitä hommaa	Kehittäminen
esimiehetkin on siinä sen homman, työnteon, takana	Esimiehet mukana
Et on jotenkin valmis tekemään sen työyhteisön puolesta jonkun pienen extrajutun mikä ei nyt nyt kuulukaan mutta ei ole pakollinen	Venyvyys
Et paitsi että ne on sitoutuneet työhönsä ja työn hoitamiseen niin sit ne on sitoutunut myös jollain tavalla toisiinsa.	Toisiinsa sitoutumien
pomo oikeestaan ois että sitä ei oikein tarvittaisikaan jos ois oikein sitoutunut työyhteisö.	Itseohjautuvuus
työporukka viihtyy, ei ole sairas-	Pienet sairauspoissaolot

poissaoloja.	
voisko sitä kuvata sit semmosella et siellä näkyy semmonne ”me” henki	”Me” henki
Työhyvinvointi vs. strategian toteuttaminen	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
jaksetaan työssä ja varsinkin tämmösessä työssä missä on paljon sitä henkistä painetta	Työssä jaksaminen
Jos ei työhyvinvointiasiat ole kunnossa niin kyllä ei strategiatkaan toteudu	Oltava kunnossa
Että se pitäis huomioida sillä tavalla että jos kerta halutaan tämmöstä sitoutunutta työyhteisöä	Edistää sitoutumista
Eiks se oo tän strategian toteuttamisen perusasia	Strategian toteuttamisen perusasia
eikä tule semmosta epämääräisyyttä että mitä mun pitää täällä tehdä. Joka sitten vaikuttaisi siihen että väsyä ja rasittuu ja burnout iskee.	Epämääräisyyksien välttäminen
on sillä tavalla sitoutunutta ja motivoitunutta ja hyvinvoivaa ni sitten tämmöset strategiatkin jalkautuu paremmin sinne	Strategian jalkautuksen edistäminen
en tarkota että strategian toteuttamiseen liittys se että opettajille järjestetään virkistysiltapäiviä vaan että perusasiat, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, toimiva viestintä ja kaikki tällaset niin on kunnossa niin se lisää tuota työhyvinvointia	Perusasioiden toimivuus
Koulumaailman strategisen johtamisen erityispiirteitä	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus

että yritysmaailmassa muutokset ovat nopeampia kuin tälläisessä koulumaailmassa	Muutosnopeus
strategian merkitys nään että se ei ole tälläisessä organisaatiossa niin suuressa osassa kuin se on yrityksissä.”	Strategian merkityksen vähyys
Jo siis ajattelee että työntekijä on AMK tasonen, yliopistoihminen, niin sitten nää on erityisasiantuntijoita.	Erityisasiantuntijoiden johtaminen
semmonen talous joka tuottaa hirveesti voittoa niin se ei mun mielestä kuulu tähän koulumaailmaan	Ei voittoa tavoittelevaa

Taulukko 5. Teema 2, aineiston klusterointi.

Teema 2: Strategisen johtamisen peruskäsitteet	
Organisaation strategia	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Tärkeäksi koettu Arvopohja Organisaation linjaus	Arvopohja
Sanahelinää Yhdentekevä asia Käsitteen suomentaminen	Ei kiinnostava asia
Osaamisen johtaminen	

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Osaamisen tunnistaminen Pedagoginen johtaminen Osaamisen ylläpito	Osaaminen ja sen kehittäminen
Ei käytännön toimivuutta	Käytäntö vs. teoria
Strategiaviestintä	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Kulminoituu sloganeiksi Viestintä ulospäin Tavoitetasot Strategian jalkautustavat	Määritelty ylemmältä johtajatasolta
Viestintästrategia	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Viestintä ulospäin Viestintästrategia määritelty	Johtajien tehtävä
Tuntematon käsite	
Sitoutuneen työyhteisön tunnusmerkit	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Pieni [henkilöstön] vaihtuvuus Pienet sairauspoissaolot Venyvyys Toisiinsa sitoutumien	Motivoitunut henkilöstö

”Me” henki	
Kehittäminen Esimiehet mukana Itseohjautuvuus Sitoutuminen projekteihin	Kehittämismyönteisyys
Työhyvinvointi vs. strategian toteuttaminen	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Strategian toteuttamisen perusasia Oltava kunnossa Työssä jaksaminen Perusasioiden toimivuus	Kaiken toiminnan perusta
Edistää sitoutumista Epämääräisyyksien välttäminen Strategian jalkautuksen edistäminen	Työn kehittämisen mahdollistaminen
Koulumaailman strategisen johtamisen erityispiirteitä	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Muutosnopeus Erityisasiantuntijoiden johtaminen Ei voittoa tavoittelevaa Strategian merkityksen vähyys	Erityisasiantuntijuus

Taulukko 6. Teema 2, aineiston abstrahointi.

Teema 2: Strategisen johtamisen peruskäsitteet		
Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Arvopohja Käytäntö vs. teoria	Teoreettinen pohja taustalla	Strategiset peruskäsitteet
Määritelty ylemmältä johtajatasolta Johtajien tehtävä Motivoitunut henkilöstö	Johtajuustaidot	
Kaiken toiminnan perusta Kehittämismyönteisyys Osaaminen ja sen kehittäminen Työn kehittämisen mahdollistaminen Erityisasintuntijuus	Kehitystyö	

5.4 Strategian tuntemus ja merkitys

Taulukko 7. Teema 3, aineiston redusointi.

Teema 3: Miten haastateltava tuntee Keudan strategian ja mitä se merkitsee hlö:n työssä	
Keudan visio, arvot sekä strategiset toimenpiteet ja päämäärät.	
Mikä on Keudan missio?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Missio on se että me koulutamme taitavia työntekijöitä tähän meidän	Koulutuksen laatu

lähialueille.	
Kun mulla on vähän sekasin nämä mikä on toiminta-ajatus ja mikä on missio ja arvot ja visiot.	Epäselvyys käsitteissä
Jotenkin jäänyt mieleen että siinä arvostetaan ammattitaitoa ja oliko se jokin ASTU, siitä tuli niitä sanoja	Ammattitaidon arvostus
se on ollut vähän sekavaa Keudassa minun mielestä jollain tavalla se strategian jalkauttaminen	Strategisen jalkautuksen sekavuus
Keudan toiminta-ajatus?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Mä en saa nyt niinku näihin eroo”	Epäselvyys käsitteissä
tarjotaan ajanmukaista ja tämmöistä jotenkin ajan tasalla olevaa opetusta	Opetus ajantasaista
Tarjoamme asiakkaillemme korkeatasoista korkealuokkaista palvelua	Korkealuokkainen palveluntarjonta
tuottaa niinkun alueella Keski-Uudenmaan alueella toisen asteen koulutuspalveluja sekä aikuiskoulutuspalveluja työelämän tarpeisiin.	Koulutuksen tarjonta
Tuntuu viime aikojen valossa niin kaikki missio ja toiminta-ajatus tuntuu olevan vain siinä että saadaan säästettyä rahaa ja ei sitten muuten väliäkään mitä tapahtuukaan kunhan talous pysyy kunnossa.	Talouden liiallinen korostaminen toiminnassa
Keudan arvot	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Että me ollaan ammattitaitoisia asi-	Ammattitaitoisuus

antuntijoita	
lyhenne sanasta ASTU, eikö niin. Siellä oli arvostamme yhteistyötä, työelämän kanssa esimerkiksi, sitoudumme työhän, teemme työtä vastuullisesti, ja uudistumme yhdessä.	ASTU
Keudan visio?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Olla niin kuin jotenkin huippu ja haluttu oppilaitos	Olla haluttu oppilaistos
siellä on joku semmonen sanamuoto mikä, tai siinä jää opetus liian vähälle tavallaan huomiolle.	Opetuksen vähäisyys
Keudan strategiset toimenpiteet ja päämäärät?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
meillähän on nyt asetettu näitä, en tiedä mitä visioita ne lienee, näitä keskeyttämisen vähentämisiä ja vastaavia mitä näitä nyt on.	Keskeyttämisten vähentäminen
Edistää meidän opiskelijoiden työnsaantimahdollisuuksia.	Työnsaantimahdollisuuksien parantaminen
Jos oikeella jäljillä on yhtään ni tähän kohtaan ni se oli aikuis ja nuorisopuolen niinkun koulutuksen harmonisointia	Koulutuksen harmonisointi
henkilöstöstrategiaa kehittäminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen ja koulutukseen kannustaminen	Työhyvinvoinnin kehittäminen
elinkeinoelämän tarpeisiin sidoksissa ja sitä pyrkii vastamaan sinne	Elinkeinoelämän tarpeisiin vastaaminen

mahdollisimman hyvin	
toiminta on niin kun että se on kes- tävällä pohjalla niin henkilöstön kun energian kun luonnonvarojen kun kaiken vastuullisuuden ja tälla- sen suhteen. Tai yleensä tällasen niinku ihmisten vastuullisuuden ja tällasenkin mukaan.	Kestävää ja vastuullista toimintaa
Mitkä ovat mielestäsi keskeisimpiä asioita Keudan strategian toteut- tamisessa omasta näkökulmastasi?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
No mä tietenkin opetan, mä annan opetusta. Mä toivon että se on kes- keinen asia Keudassa,	Opetuksen antaminen
opetuksen laatu ja kaikki mitä siihen liittyy, mitä se siihen tuokaan, me- noja kun pitää hankkia kaikkia väli- neitä ja tarvikkeita että ne sitten siel- lä nähtäisi tarpeellisena	Opetuksen laatu
Kyllä se yksi asia on ainakin se ar- vostaminen.	Arvostaminen
Keskeiset strategiset kysymykset Keudassa	
Kuinka tärkeinä pidät yrittäjyyteen liittyviä opetusaineita omalla toimialallasi?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
On ne tärkeitä koska XXX-alalla toimii paljon pieniä yrittäjiä.	Yrittäjyysopinnot tärkeitä
Ehkä se tulee siitä että joku muu pi- tää sitä tärkeänä se on kirjattu jon- nekin että se on tärkeätä. Niin ehkä mäkin olen sen sieltä ottanut että se	Kirjattu ylös, siksi tärkeää

on tärkeitä.	
Mitä asioita mielestäsi kuuluu käsitteeseen ”työhyvinvointi”	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
työhyvinvointi on kyllä enimmäkseen sitä, ja tärkeimmiltä osin sitä, että miten ihmiset viihtyy siellä työpaikalla.	Työpaikkaviihtyvyys
Eli siis enimmäkseen työhyvinvointikäsitteeseen se mitä siellä päivittäin tapahtuu ja miten asiat hoidetaan. Eikä niinkään ole merkityksellistä se sitten miten paljon työnantaja tukee vapaa-ajan harrastuksia ja ohjelmaa.	Päivittäinen toiminta
Työhyvinvointiin kuuluu jaksaminen, että jaksaa töissä, työ ei liikaa kuormita.	Sopiva työkuormitus
Nythän meillä on ollut noita virkistyspäiviä, ne on ihan äärimmäisen tärkeitä että tuntee olevansa Keudalainen ja tuntee muidenkin osastojen väkeä.	Virkistyspäivät
Ehkä se lähtee siitä että kommunikaatio pelaa ja ihmiset jaksaa siinä raskaassa työssään	Kommunikaation pelaaminen
ensinnäkin että se työ on järjestetty sillä tavalla siellä työpaikalla ja osastolla yksikössä että se on niinku mielekkästä ja sinne on helppo tulla ja siellä on hyvä olla	Mielekkäästi järjestetty työ
Että työnantaja tukee harrastustoimintaa on se sitten urheilua tai kulttuuria niin on sit tärkeitä	Harrastustoiminnan tukeminen
Mitä tarkoittaa ”laadukas opettaminen”?	

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Opetus voi olla laadukasta riippumatta henkilöstä, opetustyylistä, opetuspaikasta. Se ei ole mitenkään riippuvainen mistään. . Se voi olla kaikki ihmiset on erilaisia...	Monisyistä
Opetus on laadukasta kun kaikki valmistuu luokalta. Mutta se ei ole kuitenkaan sen laadun tae. Kaikki vaan valmistuvat.	Hyvä valmistumisprosentti
Siihen liittyy se että opettaja on ammattitaitonen eli jollain lailla pätevä.	Ammattitaitoinen opettaja
Ja sitten ehkä semmonen vuorovaikutus oppilaiden kanssa että oppilaat uskaltaa tulla kysymään opettajalta	Vuorovaikutteinen
Otetaan huomioon se oppilaan oma taso että kun on eri nopeuksilla oppivia, oppilailla on erilaiset sisäistämisenopeudet.	Huomioidaan eritasoiset opiskelijat
Että se opettaa opetussuunnitelmassa esitettyjä määrättyjä asioita ja sitten että se pitää niiden asioiden suhteen itsensä ajan tasalla.	Opetussuunnitelman mukainen Itsensä ajan tasalla pitäminen
Mulla ois monipuoliset taidot itselläni että kun mä nään että kun tämä opiskelija on tämmönen ja tämä opiskelijaryhmä on tämmönen niin tämän toisen ryhmän käyttäisin erilaisia opetusmenetelmiä	Sopivat opetusmenetelmät
noudatetaan strategiaa kaiken pohjana, koulun arvoja, meidän organisaation arvoja siinä opetuksessa.	Pohjana oppilaitoksen strategia
että meillä on tarpeeksi inhimilliset ryhmät joita me opetetaan kooltaan.	Inhimilliset ryhmäkoot
osaa vähän ottaa kantaa tulevaisuuden näkymiinkin	Tulevaisuuden huomiointi

Opettaja on motivoitunut ja osaa asiansa ja toimii vastuullisesti ja on innostunut asiasta	Motivoituneet opettajat
Kuinka tärkeänä pidät opiskelijan henkilökohtaista ohjausta?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Tää yhteiskunta on rakentanut sellaisen mallin että ne on tottunut siihen henkilökohtaiseen ohjaamiseen pienestä asti. Se meillä heijastuu tänne, että se on jatkumoa siitä.	Oppilaat kokee itsestäänselvyytenä
Meillä on hyvin erilaisia opiskelijoita että jotkut opiskelijat tarvitsee sitä henkilökohtasempaa ohjausta, kyllähän se on hyvä että sitä on saatavilla.	Hyvä asia
Se on hyvin tärkeitä nykymaailmassa kun ei mennä sen yhden sapluunan mukaan tässä koulumaailmassa	Tärkeää koska opiskelijat erilaisia
mutta sitten jos opiskelija saa jokaiselta opettajalta henkilökohtaista palvelua, jota se on saanu ehkä koko elämänsä kotona, niin se on jo ehkä karhunpalvelus sille opiskelijalle.	Voi olla myös karhunpalvelus
Miten määrittelet käsitteen ”vastuullinen toimintakulttuuri”?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
toiminta on sellaista että se ei aiheuta minkäänlaista opiskelijoille tai henkilökunnalle vaaraa. ...Eli otetaan kaikki asiat huomioon siten että se on turvallista se työskentely.	Työskentely turvallista
Ajatellaan vaikka työelämän kannalta niin meidän täytyisi opettaa opiskelijoita niin hyvin että he pärjäävät tuolla työelämässä.	Annetaan työelämävalmiuksia

Oisko se opetuksessa esim. miten me se opetus järjestetään ja mitkä on ne kriteerit ... että opetus on tarpeeksi ammattitaitosta ja oppilaat voi sen kurssin suorittaa tietyssä ajassa	Ammattitaitoista opetusta
Sillä tavalla että kannetaan vastuuta muustakin kuin omasta toiminnasta.	Vastuunkanto
Että mun mielestä oppilaitos joka toimii verorahoilla, niin niiden rahojen vaikkapa työterveyshuoltoon käytetään niin niiden pitäisi jotenkin palautua sitten myös saman yhteiskunnan käyttöön	Verorahojen eettinen käyttökulttuuri
katsotaan vähän omaa napaa pidemmälle että otetaan vastuuta muustakin kun ihan vain itsestä.	Epäitsestä
En ole ikinä kuullutkaan tommosta termiä	Tuntematon termi
Aivan ihanaa kun joku opettaja on jotain asioita huolehtinut osaston asioita vain sen takia että se on tajunnut sen huolen, sen asian ennen kuin muut ei ole sitä vielä tajunnut.	Tilannetajuisuus
Ihan ekana tulee mieleen että sitoudutaan toimimaan sovittujen ohjeiden mukaisesti	Yhteisten sääntöjen noudattaminen
Että kukaan ei vahdi sun jokaista liikettäs ja luotetaan että sä hoidat sen homman oikein ja parhaasi mukaan	Vastuun antaminen ja kantaminen
Millä tavoin sosiaalinen vastuu liittyy työhösi?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Kyllä tää sosiaalinen vastuu pitäisi enemmän olla kotona kuin koulussa	Vastuu oltava pääasiassa kotona

Kyllähän se varmaan näitten lasten tarpeitten huomioimisen kautta liittyy.	Tarpeiden huomioiminen
nuoren tukeminen tai sitten että osaa ohjata sen nuoren ajoissa vaikka sitten kuraattorin tai terveydenhoitajan luo	Nuorten tukeminen Kouluterveydenhoitajapalvelut
että estetään vaikka nuorten syrjäytymistä esimerkiksi.	Syrjäytymisen ehkäisy
Kyllähän ollaan osastolla monesti mietitty että se on täällä osastolla vaikka sen opinnot huonosti edistyy kuin että sillä ei olisi mittään paikkaa mihin se menee. Kun sehän voi olla kun ne on nuoria ihmisiä nii että tämä vuosi tai joku vuosi sillä menee tosi heikosti, sitten tapahtuu jotakin kasvamista sillä nuoressa,	Kärsivällisyys nuoren kasvua odeltaessa
Se ehkä just se tää sama asia että julkisilla varoilla toimiessa täytyy aina muistaa että joku tän niinku tavallaan maksaa että meillä on vastuu niinku	Julkisten varojen vastuullinen käyttö
että me koulutetaan ihmisiä sille alalle mille ne työllistyy ja eikä vaan koulutuksen takia	Kouluttaminen työllistävälle aloille
että olisi oikeudenmukaisuutta, kaikille annettaisiin ne samat lähtökohdat ja mahdollisuudet.	Oikeudenmukaisuus
Mitä asioita kuuluu mielestäsi kestäväan kehitykseen ja miten se toteutuu Keudassa?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Mä en tietenkään tiedä miten erilaiset maalit ja muut jätteet mitä niille täällä tapahtuu. Kerätäänkö ne jonnekin, viedäänkö ne oikeisiin paikkoihin? Tai vaikka joku elektroniik-	Kierrätys Ei tietoa toteutuuko Keudassa

karomu, mitä sille tapahtuu.	
Pieniä tekoja ympäristön hyväksi	Ympäristön pienet teot
kannustetaan semmosiin elämäntapoihin vaikka että jaksetaan ... Toiminta ois semmosta että se ois pitkäjänteistä ja kauaskatseista	Kannustaminen hyviin elämäntapoihin Kauaskatseista toimintaa
Kyllähän muuten itse asiassa Ope- rassa kauheesti menee hävikkiin ruokaa.	Ruokahävikki
Eikös se kestävä ole ainakin sitä että meillä on täällä tavaroita ja laitteita ja ei osteta turhia tavaroita	Taloudellisuus
En tiedä miten koko Keudassa toteutuu mutta Sarviniitynkadulla tämä ei nyt hirveen hyvin toimi kyllä tämän kestävä kehityksen kehittäminen koska meidän kestävä kehityksen ryhmääkään ei ole vielä perustettu tai en ainakaan tiedä mitä se tekee.	Ei toimi
Strategian viestintä, toteutus ja jalkautus	
Keudan strategiaan päämääriin kuuluu opetus ja oppiminen. Miten tätä strategiaa pitäisi toteuttaa ja jalkauttaa?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Mun mielestä tollasta asiaa ei tarvitsisi välttämättä strategiaan kirjoittaa mikä on tavallaan itsestään selvyys	Itsestäänselvyys
Opettajien pitää opettaa niin että opiskelijat toivottavasti oppii.	Hyvä opetus
Jos mä ajattelen että me kehitettäs opetusta niin opettajilla pitäisi olla semmosia porukoita, tiimejä, missä ne miettis sitä omaa opetustaan	Opetuksen kehittäminen

ja kehittäis sitä omaa opetustaan.	
Sehän pitää toteuttaa ihan siinä sinun jokapäiväisessä työssä	Jokapäiväistä työskentelyä
Mun mielestä esimiehen rooli on nyt sitten semmonen strategian vaalija omalla osastollaan	Esimies strategian vaalijana
Jotta opettaja voisi antaa laadukasta opetusta niin sen pitäis saada keskittyä nimenomaan siihen opettamiseen ja jättää kaikki ne muut aikaa vievät asiat pois tai vähemmälle.	Keskittyminen pääasiassa vain opetukseen
Keudan strategisiin päämääriin kuuluu henkilöstön hyvinvointi. Miten tätä strategiaa pitäisi toteuttaa ja jalkauttaa?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Työilmapiiri pitää saada sellaiseksi että jokainen aamulla kun herää, sekä työntekijät että opiskelijat, haluaa lähteä tänne	Hyvä työilmapiiri
ottaa huomioon henkilökunnan mielipiteitä eikä jyrätä vaan ylhäältä päin niitä asioita	Henkilöstön kuuleminen
Toimia niin että kaikki voi tuntea itsensä tasa-arvoiseksi ja hyväksytyksi ja jotenkin ei nyt ainakaan kiusaa ketään työkaveriaan, kollegaa tai muuta henkilöstöön kuuluvaa	Tasa-arvoisuus Hyväksytyksi kokeminen
Yritän aistia sen että millä tavalla työntekijät voivat, yritän vaikuttaa siihen että ei ole liikaa töitä	Ei ylikuormitusta työssä
Koetan tämmöstä hyvää ja avointa ja työntekijälähtöistä ilmapiiriä täällä että jokainen saa sanoa sanottavansa	Työntekijälähtöinen ilmapiiri
Välillä järjestää vähän osaston sisäistä toimintaa jotta mekin sitten entistä paremmin keskenämme ryhmädyttäisi ja tunnettais toisemme	Toisten tuntemaan oppiminen

ja oltaisi semmonen tiimi sitten sillä lailla paremmin.	
---	--

Taulukko 8. Teema 3, aineiston klusterointi.

Teema 3: Miten haastateltava tuntee Keudan strategian ja mitä se merkitsee hlö:n työssä	
Keudan visio, arvot sekä strategiset toimenpiteet ja päämäärät.	
Mikä on Keudan missio?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Koulutuksen laatu Ammattitaidon arvostus	Laatukriteerit koulutuksessa
Strategisen jalkautuksen sekavuus Epäselvyys käsitteissä	
Keudan toiminta-ajatus?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Opetus ajantasaista Korkealuokkainen palveluntarjonta Koulutuksen tarjonta	Palvelut laadukkaita
Talouden liiallinen korostaminen toiminnassa	
Epäselvyys käsitteissä	

Keudan arvot	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ammattitaitoisuus ASTU	
Keudan visio?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Olla haluttu oppilaitos Opetuksen vähäisyys	
Keudan strategiset toimenpiteet ja päämäärät?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Keskeyttämisten vähentäminen Työnsaantimahdollisuuksien parantaminen Koulutuksen harmonisointi	Laadukas koulutus
Työhyvinvoinnin kehittäminen Elinkeinoelämän tarpeisiin vastaaminen Kestävää ja vastuullista toimintaa	Sisäinen kehittyminen
Strategian toteuttaminen omasta näkökulmasta	

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Opetuksen antaminen Opetuksen laatu Arvostaminen	Hyvän opetuksen tärkeys
Keskeiset strategiset kysymykset Keudassa	
Yrittäjyyteen liittyvä opetus	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Yrittäjyysopinnot tärkeitä Kirjattu ylös, siksi tärkeää	
”Työhyvinvointi”-käsite	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Työpaikkaviihtyvyys Päivittäinen toiminta Sopiva työkuormitus Kommunikaation pelaaminen Mielekkäästi järjestetty työ	Työpaikan perusasiat kunnossa
Virkistyspäivät Harrastustoiminnan tukeminen	Tuki myös varsinaisen työn ulkopuolella
”Laadukas opettaminen”-käsite	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka

Ammattitaitoinen opettaja Vuorovaikutteinen Huomioidaan eritasoiset opiskelijat Opetussunnitelman mukainen Hyvä valmistumisprosentti Tulevaisuuden huomiointi	Oppilaslähtöistä
Itsensä ajan tasalla pitäminen Motivoituneet opettajat Opetusmenetelmät Inhimilliset ryhmäkoot Pohjana oppilaitoksen strategia Monisyistä	Työskentelyn kehittäminen
Opiskelijan henkilökohtainen ohjaus	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Oppilaat kokee itsestäänselvyytenä Hyvä asia Tärkeää koska opiskelijat erilaisia	Tärkeä toiminta
Voi olla myös karhunpalvelus	Ei aina toivottu tulos
Vastuullinen toimintakulttuuri	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka

<p>Työskentely turvallista</p> <p>Annetaan työelämävalmiuksia</p> <p>Ammattitaitoista opetusta</p> <p>Epäitsestä</p> <p>Tilannetaajuus</p> <p>Yhteisten sääntöjen noudattaminen</p> <p>Vastuun antaminen ja kantaminen</p>	Ammattitaitoisuus
Verorahojen eettinen käyttökulttuuri	Eettinen taloudenhoito
Sosiaalinen vastuu omassa työssä	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Vastuu oltava pääasiassa kotona</p> <p>Kouluterveydenhoitajapalvelut</p>	Vastuu on muualla
<p>Opiskelijoiden tarpeiden huomioiminen</p> <p>Nuorten tukeminen</p> <p>Syrjäytymisen ehkäisy</p> <p>Kärsivällisyys nuoren kasvua odottaessa</p> <p>Oikeudenmukaisuus</p>	Opiskelijalähtöisyys
<p>Julkisten varojen vastuullinen käyttö</p> <p>Kouluttaminen työllistävillä aloilla</p>	Yhteiskunnallinen näkökulma
Kestävä kehitys	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka

Kierrätys Pienet teot ympäristön hyväksi Hyvinvoinnin teemaviikko Biojätteen erottelu Laitteiden järkevä hankinta Toiminta pitkäjänteistä	Vastuullinen toiminta
Epätietoisuus onko kierrätystä Ei kestävän kehityksen ryhmää Kehitettävää kestävässä kehityksessä	Toiminnassa kehitettävää
Strategian viestintä, toteutus ja jalkautus	
Opetus ja oppiminen, kuinka strategiaa pitäisi toteuttaa ja jalkauttaa?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Itsestänselvyys Hyvä opetus Jokapäiväistä työskentelyä Keskittyminen pääasiassa vain opetukseen	Pohjakäsitteen tärkeys
Opetuksen kehittäminen Esimies strategian vaalijana	Kehittämistyö
Henkilöstön hyvinvointi, kuinka strategiaa pitäisi toteuttaa ja jalkauttaa?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka

Hyvä työilmapiiri Henkilöstön kuuleminen Tasa-arvoisuus Ei ylikuormitusta työssä Hyväksytyksi kokeminen Työntekijälähtöinen ilmapiiri Toisten tuntemaan oppiminen	Työilmapiirin korostaminen
Arvojen noudattaminen Osaston suunnittelupäivät	Määritellyt toiminnot

Taulukko 9. Teema 3, aineiston abstrahointi.

Teema 3: Miten haastateltava tuntee Keudan strategian ja mitä se merkitsee hlö:n työssä		
Keudan visio, arvot sekä strategiset toimenpiteet ja päämäärät		
Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Laatukriteerit koulutuksessa Palvelut laadukkaita Laadukas koulutus Sisäinen kehittyminen	Laadun merkitys	Päämääräisyys
Talousajattelu Hyvän opetuksen tärkeys Epämääräisyys	Ympäristön vaikutus	

Keskeiset strategiset kysymykset Keudassa		
Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Työpaikan perusasiat kunnossa Tuki myös varsinaisen työn ulko- puolella Opiskelijalähtöisyys Eettinen taloudenhoito Tärkeä toiminta Ei aina toivottu tulos Ammattitaitoisuus	Laadun merkitys	Strategia keskiös- sä
Yhteiskunnallinen näkökulma Vastuullinen toiminta Toiminnassa kehitettävää Vastuu on muualla	Vastuullisuus	
Strategian viestintä, toteutus ja jalkautus		
Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Pohjakäsitteen tärkeys Kehittämistyö Työilmapiirin korostaminen	Viestinnän merki- tys	

5.5 Strategian jalkautus

Taulukko 10. Teema 4, aineiston redusointi.

Teema 4: Millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa?	
Mikä on mielestäsi keskeisintä strategian toteuttamisessa johtamisen näkökulmasta?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Tavallaan se että sä pystyt sen strategian viemään siten että kukaan ei edes huomaa että sä viet sen strategian tai strategiassa olevat asiat.	Huomaamaton jalkautus
No kai se strategiassa pitäisi olla niin selvä että se ymmärretään.	Selkeys
Selkokieliisyys, se että ei mennä näihin, kun puhutaan strategiasta vaikkapa henkilöstön kanssa, minä alaiseni kanssa, niin ei mennä näihin karmeisiin sanahirviöihin vaan selkeästi, konkreettisesti kerrotaan että minne päin pitää mennä.	Selkokieliisyys
Millaisia tapoja käytät strategian viemisessä opettajille?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
sitähän ei tarvitse sinänsä viedä mihinkään vaan se on enemmän tekoja.	Enimmäkseen tekoja
Tuli vaan mieleen että pitäiskö se sanoa niin yleisluontoisesti että sille opettajalle syntyisi kysymyksiä ja sitten se alkaisi niitä kysymyksiä kysymään niin sitten se ois elävämpää se tiedottaminen tai se asioista puhuminen	Uteliaisuuden herättäminen
Onhan meillä osastonkokoukset missä me keskustellaan siitä asias-	Osastokokoukset

ta	
Ja esimerkiksi nää arvathan on hyviä koska esimerkiksi semmonen että arvostan kollegoita ja työntekijöitä ja anna arvoa sille ja kunnioitan että ne näitä kollegoja että miten se joku päiväisessä työssä toteutuu, vai toteutuuko se	Arvojen noudattaminen
Me tehdään välillä sellasia otetaan kaksi tuntia tai on tehty iltapäiväkin ja joskus ollaan otettu koko päiväkin semmonen että opiskelijat on etätöissä ja ollaan johonkin kehittämiseen ja uuden mukaan ottamiseen käytetty suunnittelupäivä	Osaston suunnittelupäivät
Miten esimiehenä sitoutat henkilöstöä strategian toteuttamisessa?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Ainoo millä henkilöstön saa siihen tosissaan sitoutumaan on se että siitä maksetaan palkkaan	Rahallinen korvaus
Sitouttaminen on myös sitä että kun mä puhun kahden kesken sille ihmiselle. Se myös sitouttaa mun mielestä paremmin kuin se että se ois vaan sähköpostilla lähetetty	Kahdenkeskiset keskustelut
Millaista ja kuinka usein annat palautetta alaisillesi heidän työsuorituksistaan?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
suurimmaks osaksi pyrin siihen että päivittäin annettaisi sitä palautetta siitä työn tekemisestä	Päivittäinen palaute
Ja jos taas toiminnassa on jotain negatiivista niin pyrin tuomaan sen esille siten että ettei suoraan kerrota päin pläsiä että nyt tää homma meni	Omalähtöinen oivaltaminen negatiivisessa toiminnassa

ihan munilleen vaan yritettäs sanoa siten että hän itse oivaltaa korjata toimintaansa.	
se on sellaista jatkuvaa palautteen antoa varmaan puolin ja toisin että mitään semmosia palkitsemisia ja tämmösiä niin niitä me ei paljon harasteta	Jatkuva palaute
Mutta palautettahan pitäisi antaa aina paljon enemmän ja sillä tavallahan sitä ei koskaan anna tarpeeksi, vai antaako?	Enemmän palautetta
Haluatko tuoda esille jotakin muuta mieleesi tulleita asioita aiheeseen liittyen?	
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Jos me ajatellaan viimestä kahtakymmentä vuotta niin nää samat strategiset päämäärät olisi sopinut tähän taloon	Strategioiden ajattomuus
Mutta nää on mun mielestä semmosia lappuja että mä olen sitä mieltä että kyllä aika kivipää saa olla että jos tän duunin ohessa jaksaa vielä tollasia lappuja lähtee lueskelemaan ja syventymään niihin ihan oikeasti normaalin työn puitteissa.	Strategiat raskaita sisäistää työn ohella
Siis noi termitkin on jo semmosia että strategiaa että mitä se tarkoittaa käytännön tasolla.	Kontaktipinta käytännön tasolle vaikea mieltää
Tää termi strategia jo aiheuttaa sen että ihmiset lyö tassut näin että mä en halua edes miettiä mitä tämä strategia on	Strategia-termi vastenmielinen
Tuntuu välillä että ne välillä ne lisää pahoinvointia että pitää osallistua järjestettyihin koulutuksiin	Koulutukset aiheuttaa pahoinvointia

Teema 4: Millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa?	
Mikä on mielestäsi keskeisintä strategian toteuttamisessa johtamisen näkökulmasta?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Huomaamaton jalkautus Selkeys Selkokielisyys	Huomaamattomuus
Millaisia tapoja käytät strategian viemisessä opettajille?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Enimmäkseen tekoja Uteliaisuuden herättäminen Osastokokoukset	Teot pääosassa
Arvojen noudattaminen Osaston suunnittelupäivät	Määritellyt toiminnot
Miten esimiehenä sitoutat henkilöstöä strategian toteuttamisessa?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Rahallinen korvaus	
Kahdenkeskiset keskustelut	Kommunikaatio

Millaista ja kuinka usein annat palautetta alaisillesi heidän työsuorituksistaan?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Päivittäinen palaute Omalähtöinen oivaltaminen negatiivisessa toiminnassa Jatkuva palaute Enemmän palautetta	Määrä ja merkitys
Haluatko tuoda esille jotakin muuta mieleesi tulleita asioita aiheeseen liittyen?	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Strategioiden ajattomuus Strategiat raskaita sisäistää työn ohella Kontaktipinta käytännön tasolle vaikea mieltää Strategia-termi vastenmielinen Koulutukset aiheuttaa pahoinvointia	

Taulukko 12. Teema 4, aineiston abstrahointi.

Teema 4: Millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa?		
Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Kommunikaatio Määritellyt toiminnat	Teot puhuvat puolestaan	Strategian jalkautus

Teot pääosassa		
Huomaamattomuus	Jalkautuksen tavat	
Määrä ja merkitys		

5.6 Haastattelututkimuksen johtopäätöksiä

Alla on kerätty kiteytettyjä johtopäätöksiä haastattelututkimuksen tulosten tulkinnoista. Kappaleissa yhdistellään haastattelukysymysten sisältöjä loogiin ryhmiin ja tarkastellaan johtopäätösten pääkohtia. Aivan kaikkia kysymyksiä ei käsitellä, vaan ainoastaan mikäli niihin saaduilla vastauksilla on tutkimuksellisesti annettavaa.

5.6.1 Yksikön keskeinen perustehtävä ja tavoitteet

Ensimmäisenä teemana oli haastateltavan tehtävä/rooli ja yksikön perustehtävä. Tästä teemasta saatiin odotettuja vastauksia, jotka pitivät sisällään perusopetuksen ja laadukkaan koulutuksen merkityksen sekä itse opiskelijoille että myös työelämän tarpeisiin vastaamista. Myös valmistumisten määrän kohottaminen koettiin tärkeänä kehittämisen alueena. Edellä kuvattuja asioita tukee myös tutkijan omakohtaiset kokemukset vuosien opettajana työskentelyn saralta. Uudemmat opettajat kaipaivat modernisointia toimintatapoihin, jotka ovat monilla pitkään opetustyössä olleilla urautunut eikä puhtia tai motivoitua asioiden muuttamiseen ole.

Kysymykseen yksikön keskeisistä tavoitteista lähivuosina otti moni kantaa motivoituneemman opiskelija-aineksen saamisesta koulutuksen piiriin. Tämä on hyvin ymmärrettävää jo yleisellä tasolla, sillä motivoituneet opiskelijat saavat yleensä vastakaikuna motivoituneen opettajan. Tästä seuraa positiivinen kierre, jonka seurauksena oppimistulokset paranevat ja sen myötä kurssien läpäisyprosentti kasvaa. Tämä vaikuttaa väistämättömästi mm. valmistuvien opiskelijoiden määrä kasvuun. Samoin opiskelurauha pysyy motivoituneen opiskelijoiden myötä miellyttävällä tasolla, joka myös vaikuttaa edellä mainittuun oppimistulosten positiiviseen kasvuun.

5.6.2 Strategisen johtamisen peruskäsitteiden ymmärrys

”Kaunis sana [osaamisen johtaminen]. Mutta miten se käytännössä toteutuu tai näkys tai muuta niin en osaa siihenkään sanoo.”

Näissä kysymyksissä käsiteltiin organisaation strategiaa, osaamisen johtamista, strategiaviestintää ja viestintästrategiaa. Organisaation strategian kohdalla

oli vastauksissa jonkin verran jakaumaa. Osa haastateltavista termi oli epäselvä tai sitten sille ei annettu juuri minkäänlaista paino-arvoa oman työn hoitamisessa. Toisessa päässä olivat haastateltavat, jotka selkeästi ymmärsivät mitä tämän termin taakse kuului. Osaamisen johtamisen kohdalla sen sijaan haastateltavat ymmärsivät termin melko hyvin ja osasivat myös selittää sen sisällön merkitystä. Samoin strategiaviestinnän ja viestintästrategian kohdalla termit ymmärrettiin hyvin. Näissä tuli myös selkeästi esille se, että kun organisaatiosta tiedotetaan sen ulkopuolelle, niin tähän on nimetty henkilö jonka vastuualueeseen kuuluu ulkopuolinen tiedottaminen.

5.6.3 Keudan strategian tuntemus

Tässä käsiteltiin aiheita, jotka koskivat Keudan strategisia toimenpiteitä ja päämääriä, missiota, toiminta-ajatusta, arvoja ja visiota. Tutkimuksessa tuli yhtenä selkeänä asiana esiin se, kuinka työntekijöillä sekoittuvat nämä eri termit. Tätä käsitteiden ymmärryksen sekalaisuutta tukee myös kirjallisuudessa esitetyt toteamukset, jossa yhdessä organisaatiossa jokin käsite tarkoittaa jotain mutta se voi toisessa organisaatiossa tarkoittaa jotain toista (Hämäläinen & Maula 2004, 13). Olisi kuitenkin tärkeää, että kaikki henkilöstöstä ymmärtäisivät asiat samalla tavalla. Tämän toteuttamiseksi vaaditaan kuitenkin paljon työtä, sillä oman työn ohessa tehtävä strategian sisäistäminen on hyvin haastavaa. Asiaa kuvaa hyvin eräs haastateltavista: ”...*kyllä aika kivi-pää saa olla että jos tän duunin ohessa jaksaa vielä tollasia lappuja lähtee lueskelemaan ja syventymään niihin ihan oikeasti normaalin työn puitteissa.*”. Ongelmaa lisää luonnollisesti henkilöstön vaihtuvuus, eli tullessa jostain toisesta organisaatiosta saattavat käsitteiden merkitys muuttua ja tähän muuntautuminen voi olla ainakin alkuunsa hankalaa.

Sitoutunut työyhteisö ja työhyvinvointi

Sitoutuneesta työyhteisöstä tutkija pani merkille kommentteja, jotka koskivat sitoutumisen vähenemistä organisaatiouudistuksen jäljiltä. Asia tuli esiin paitsi varsinaisten haastattelujen myötä, niin myös myöhemmin käydyissä epävirallisissa keskusteluissa. Syytä siihen miksi asia on näin, ei tämä tutkimus anna vastausta, vaan se vaatisi oman erillisen lisätutkimuksen aiheesta.

Työhyvinvoinnin osalta korostuu kommenteissa se, kuinka tärkeää on että työhyvinvointi on kunnossa. Tämän eräs haastateltava kiteytti selkeästi lauseeseen ”*Jos ei työhyvinvointiasiat ole kunnossa niin kyllä ei strategiatkaan toteudu.*” Huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, että työhyvinvointi täytyy olla strategiaan ikään kuin jo sisäänrakennettuna, vaikkakaan sitä ei voida tuosta vain luoda. Puitteet sen toteutumiseen täytyisi kuitenkin olla jo etukäteen mietittynä.

Vastauksissa oli selkeästi arvostettu hyvän työhyvinvoinnin edellytyksenä hyvää työilmapiiriä. Hyvän, toimivan ja viihtyisän työyhteisön merkitystä on siis isossa roolissa kun heijastetaan asiaa työn laadukkuuteen ja siinä jaksami-

seen. Laadukas työpanos on organisaation elinehto, ja jos sitä ei tapahdu jotta tämä ajan kanssa mitä luultavimmin jonkinlaiseen kriisitilanteeseen. Lisäpönttä työhyvinvoinnille antavat organisaation järjestämät virkistysretket, liikunnan ja kulttuurin tukeminen mutta nämä yksin eivät juurikaan lisää työhyvinvointia mikäli edellä mainitut perusasiat eivät ole kunnossa.

”Nekin on tietysti tärkeitä ja kaikkia tämmösiä tapahtumia niin ne on luonnollisesti tärkeitä asioita sinänsä mutta sellasilla temppuradoilla ei pitkälle pärjätä.”

Laadukas opettaminen ja vastuut

Tässä kohdassa käsitellään termejä laadukas opettaminen, vastuullinen toimintakulttuuri ja sosiaalinen vastuu.

”Vaikka yksi helvetin sana: behavioristinen opetus, mutta sekin voi olla laadukasta.”

Laadukkaan opettamisen käsite ymmärrettiin hyvin monin tavoin, joista selkeästi kuitenkin kuului läpi haastateltavien ymmärrys asiaan. Termistä käytettiin toteamuksia ajantasaista, asiakaslähtöistä ja ammattitaitoista opetusta sekä eri opetusmenetelmien hallitseminen. Termi koettiin toisaalta myös vaikeaksi määritellä, sillä esimerkiksi pelkkä kaikkien opiskelijoiden valmistuminen ei takaa sitä, että opetus olisi laadukasta. Opiskelijoiden luottamus opettajaan koettiin myös yhdeksi laadukkaan opettamisen merkiksi.

”Aivan ihanaa kun joku opettaja on jotain asioita huolehtinut osaston asioita vain sen takia että se on tajunnut sen huolen, sen asian ennen kuin muut ei ole sitä vielä tajunnut. Ja sillä tavalla hän ottanut osaston itelleen ja toimii vastuullisesti.”

Käsitykset vastuullisesta toimintakulttuurista olivat myös melko laaja-alaisia. Esimerkkeinä voidaan mainita opiskelijoiden turvallinen työskentely, opetuksen rationaalinen järjestely, verorahoilla toimivan organisaation eettinen rahankäyttö sekä lakien ja asetusten noudattaminen. Joka tapauksessa myös tämän kysymyksen kohdalla vastauksista saattoi päätellä, että haastateltavilla on selkeästi halu pitää yllä ja kehittää vastuullista toimintakulttuuria.

Sosiaalisessa vastuussa tuli selkeästi esille huoli opiskelijoiden sosiaalisesta hyvinvoinnista ja ajatus syrjäytymisen ehkäisemisestä. Tämän kysymyksen takana ovat hyvin monimuotoiset tilanteet eri opiskelijoilla. Haastateltavien vastauksista voi tulkita, että heillä oli todellinen halu yrittää pitää kiinni myös syrjäytymisvaarassa olevista opiskelijoista. Vaikka opiskelijan opinnot eivät aina sujuisi hyvin, niin koettiin kuitenkin tärkeänä pitää hänet mukana, jotta ehkä myöhemmin tapahtuisi ns. ”ahaa elämys”.

Kestävä kehitys

Haastateltavat kokivat kestävän kehityksen kohdalla asian kehittämisen tarpeellisuuden. Kysymys itsessään on hyvin laaja-alainen ja se sisältää mm. ekologista puolta ja sosiaalista kestävää kehitystä. Moni liitti kestävän kehityksen merkityksen kierrätyksen toteuttamiseen. Tästäkään ei kuitenkaan aina ollut varmuutta kuinka se todellisuudessa toteutetaan, eli menevätkö lajitellut tuotteet loppupuleissa oikealla tavalla kierrätykseen. Kaiken kaikkiaan epäselvyyttä haastateltavilla oli selkeästi siitä, kuinka kestävä kehitys toimii. Keudassa ja kestävän kehityksen ryhmän perustamista kaivattiin. Osa haastateltavista muisti, että sellaisesta oli ollut jo vuosia sitten puhetta.

5.6.4 Strategia johtamisen näkökulmasta

”Kaikkihan vihaa ihan lähtökohtaisesti erilaisia strategioita ainakin alemmalla tasolla. Mitä alemmaksi mennään sitä enemmän vihataan. Tavallaan se että sä pystyt sen strategian viemään siten että kukaan ei edes huomaa että sä viet sen strategian tai strategiassa olevat asiat.”

Tässä kappaleessa käsitellään strategian toteuttamista johtamisen näkökulmasta, strategian jalkautuksen tapoja, sitouttamista ja palautteen antoa. Kappaleen alussa oleva sitaatti kiteyttää hyvin strategian toteuttamisen johtamisen näkökulmasta. Kun tällaisen pystyy sisäistämään, on jo pitkällä oman johtamisen ymmärtämisessä. Edelliseen kohtaan liittyy myös tavat, joilla strategiaa jalkautetaan. Silloin kun strategiassa on määritelty tietyt asiat, joita on luonnollista toteuttaa aivan arkipäivän toiminnassa (esim. kollegoiden arvostus), niitä on helppo myös halutessaan toteuttaa ja pitää yllä. Palautteen antamisessa koettiin jokapäiväisen kommunikoinnin olevan tärkein varsinainen palautteen antamismuoto. Tämä oli monen mielestä luonnollisinta, koska kaikki haastateltavat ovat alaistensa kanssa lähes päivittäisessä tekemisessä toistensa kanssa.

5.6.5 Muut asiat

Alla olevassa sitaatissa kiteytyy esiin tullutta henkeä, jota sekä haastatteluiden että tutkijan oman työkokemuksen myötä on tullut esiin.

”Ensin tehdään strategiaa kaksi vuotta kalliitten konsulttien avulla joka on ihan sitä hommaa mitä me koko ajan tehdään. Ei siihen tule mitään uutta. Ja sitten aletaan seuraava vuosi kokoonnutaan ja miten tää strategia voitaisiin jalkauttaa. Kun me jo tehdään se homma niin hyvin että mä en tästä strategiasta, arvoista tai visioista missioista saanu mitään irti mitä mun pitäis muuttaa mun päivittäistä työtäni ja ois kiva tavata joku joka olis saanut siitä jotain irti ja osais selittää sen mullekin mitä mä voisin siitä saada itse.”

5.6.6 Varjotavoitteen toteutuminen

Tutkimuksen varjotavoitteena oli saada henkilöstö miettimään strategian merkitystä omassa työssään. Tämä onnistui tutkijan jälkeinpäin saamien kommenttien mukaan kohtuullisen hyvin, sillä moni haastateltavista perehtyi Keudan strategiaan jo jonkin verran etukäteen saatuaan haastattelupyynnön. Samoin itse haastattelutilanteen lopussa, jossa strategiasuunnitelmaa käytiin vielä jälkikäteen lävitse, tuli monelle selkeämmäksi mistä Keudan strategia-työssä on kyse. Samoin eri termien merkitys avautui usealle haastateltavalle.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastattelututkimuksen avulla Keudan opetuspuolen henkilökunnan tietämystasoa Keudan strategiasta omalla toimialallaan ja toisaalta selvittää millaisia merkityksiä he antavat strategialle. Pelkkä strategioiden laatiminen johtajatasolla on melko tarpeetonta, mikäli strategiaa ei saada jalkautettua toteuttavalle tasolle. Toisena tarkoituksena oli selvittää millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa. Tässä luvussa käsitellään tutkimushaastattelujen myötä saatujen vastausten valossa johtopäätöksiä tutkimustuloksista.

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Ensimmäinen tutkimuskysymys jakautui kahteen eri osaan, jossa ensimmäisessä osassa kysyttiin henkilöstön tietämystä organisaation strategiasta. Vastauksena tähän voidaan todeta, että Keudan opetuspuolen henkilökunta tuntee strategiaa kohtalaisen hyvin. Strategioiden laatimiseen kuuluvat käsitteet visio, missio ja arvot ovat, kuten aiemmissa kappaleissa on todettu, sellaisia käsitteitä joiden erottaminen toinen toisistaan on monelle vaikeaa. Vaikka suoranaisia ”oikeita” vastauksia strategian tuntemuksesta pystyi vain harva haastateltava antamaan, niistä voitiin kuitenkin havaita yhtäläisyyksiä kokonaisuuteen, jota Keudan strategiassa on määritelty.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen toisessa osassa kysyttiin millaisia merkityksiä strategialle annetaan. Tässä kohdin oli havaittavissa monella haastateltavalla se, että leipätyön ohessa koettiin strategiatyön merkitys melko vähäiseksi. Kellään ei varsinaista kielteistä suhtautumista kuitenkaan strategiatyöhön ollut. Kyse on lähinnä siitä, että oma työ vie monelta paljon henkisiä resursseja. Näin ollen tällainen strategiatyö koetaan ylimääräiseksi, eikä sitä pidetä varsinaisesti osana omaa työtä, jolloin se ei myöskään jaksu innostaa työntekijöitä.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osat ovat sidoksissa toisiinsa, sillä pystyäkseen aktiivisesti toteuttamaan ja kehittämään strategiassa mainittuja asioita, ne olisi hyvä ymmärtää myös teoriatasolla. Mikäli henkilöillä olisi eri termeistä samanlainen käsitys, välttyttäisiin ristikkäisiltä tulkinnoilta ja kaikki vetäisivät ns. yhtä köyttä koko organisaation kehittämisessä.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, millaisia keinoja alemman portaan johtajat käyttävät strategian jalkauttamisessa. Tässä koettiin normaali päivittäinen kanssakäynti parhaaksi tavaksi jalkauttaa strategiaa. Tämä on mahdollista siksi, että lähes kaikki esimiehet ovat tosiasiallisesti myös opettajia oman osastonsa fyysisissä tiloissa ja näin ollen jatkuvassa kanssakäymisessä omien alaistensa kanssa. Myös erilaiset osaston yhteiset tapahtumat olivat sellaisia, missä strategian jalkauttaminen koettiin mielekkääksi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden teoriaa

Kun tehdään tutkimusta, oli se sitten kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen, olisi luonnollisesti tarkoituksenmukaista, että tutkimus olisi mahdollisimman virheetön. Koska tästäkin aiheesta on tehty paljon kirjallisuutta, on ilmeistä että luotettavuudesta on olemassa erilaisia käsityksiä ja niissä painotetaan eri asioita. Tuomi ja Sarajärvi olettavat kirjassaan, että ”tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne, vaan siihen kuuluu useita varsin erilaisia perinteitä.” He pohtivat myös kysymystä siitä, onko laadullisen tutkimuksen saralla yleensäkin yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Epistemologisissa eli tietoteoreettisissa keskusteluissa tulee yhtenä aiheena mukaan erilaiset totuusteoriat, joissa mietitään sitä, mikä yleensäkin käsitellään ”totuudeksi”. Nämä neljä totuusteoriaa ovat *korrespondenssiteoria*, *koherenssiteoria*, *pragmaattinen totuusteoria* ja *konsensukseen* perustuva totuusteoria. *Korrespondenssiteoriassa* väite on totta vain, jos se vastaa todellisuutta (esim. jos ikkuna on auki, niin on totta että ikkuna on auki). *Koherenssiteorian* mukaan väite on totta, jos se on jo todeksi todettujen väitteiden kanssa yhteneväinen. *Pragmaattinen totuusteoria* liittyy tiedon käytännöllisiin seuraamuksiin ja on totta, jos se on toimiva ja hyödyllinen. *Konsensukseen* perustuva totuusteoria painottuu ihmisten luomaan yhteisymmärrykseen totuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-135.)

Tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa tulee kysymykseksi myös objektiivisuusongelma, jossa tarkastellaan tehtyjen havaintojen puolueettomuus ja luotettavuus. Kerätessä tietoa esim. haastatellen, täytyy tutkijan pystyä ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itsenään eikä käyttää tiedon keräämisen tai analysoinnin yhteydessä mitään suodinta. Suotimena voi toimia tutkijan oma ”kehys”, joka on esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä tai vaikkapa virkamiesasema. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.)

Erityisesti kvantitatiivisissa eli määrällisissä tutkimuksissa käsitellään luotettavuutta validiteetin (mm. onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu tutkia) ja reliabiliteetin (onko tutkimustulokset toistettavissa) kautta. Nämä termit eivät ole perinteisesti ymmärrettynä suoraan käytettävissä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Eskola & Suoranta 2008, 211, Tuomi & Sarajärvi 2009, 136, Hirsjärvi & Hurme 2000, 185-186.)

Kuitenkin erityisesti validius käsitettä voidaan osin käyttää hyvin myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Validius käsite jakaantuu useaan eri osaan, joista tämän tutkimuksen arviointia tehtäessä tulevat käsittelyyn termit *rakennevalidius*, *sisäinen validius* ja *ulkoinen validius*. *Rakennevalidiutta* määritteessä asetetaan kyseenalaiseksi se, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä siinä on oletettu tutkittavan. Tässä osuudessa käsitteiden muodostaminen ja niiden yhteinen ymmärrys on yksi tärkeä osatekijä. *Sisäisellä validiudella* tarkoitetaan sitä, että jos jokin tapahtuma X on saanut aikaan tuloksen Y, niin tätä tulosta ei ole aiheuttanut mikään muu kolmas tekijä. Toisaalta tekijänä voi olla myös jokin alku ja lopputestauksen välille sattunut tapahtuma, jonka seurauksena lopputulos muuttuu, koska kaikki haastateltavat eivät ole lähtökohdiltaan enää samalla viivalla. *Ulkoisella validiudella* tarkoitetaan tutkimuskysymysten yleistettävyyttä vaikkapa erilaisiin ihmisiin tai erilaisiin tilanteisiin. Tässä kannattaa suosiolla luopua täydellisestä yleispätevyydestä ja hyväksyä se tosiseikka, että lopputulos on sidonnainen historiallisiin ja kulttuurillisiin tekijöihin ja että jokainen yksilö on erilainen. Termin sisällä Hirsjärvi puhuu myös ekologisen validiuden vaatimuksesta, jossa ihmistä pitäisi tutkia luonnollisissa oloissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186-188.)

Luettavuuden arviointiin on sisällytetty myös muita termejä, joiden avulla tutkimusta voidaan arvioida. Näitä termejä ovat mm. *uskottavuus*, *siirrettävyys* ja *varmuus*. Luettavuuden kriteerin näkökulmasta katsottuna *uskottavuudella* tarkoitetaan sitä, että vastaavatko tutkijan käsitteellisyudet ja tulkinnot myös tutkittavan käsityksiä. *Siirrettävyys* tarkoittaa, että tulokset olisivat mahdollista siirtää johonkin toiseen kontekstiin. Tämä on mahdollista vain tietyin ehdoin. Yleistykset eivät ole mahdollisia johtuen sosiaalisesta monimuotoisuudesta. *Varmuudella* tarkoitetaan, että tutkimuksessa otetaan huomioon tutkijan omat ennakko-oletukset. (Eskola & Suoranta 2008, 211-212.)

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan oma arvio tämän tutkimuksen luotettavuudesta objektiivisuuden näkökulmasta on hyvä. Haastattelusta saadut vastaukset olisivat tuskin poikenneet juuri mihinkään suuntaan, vaikka tutkimuksen olisi tehnyt joku organisaation ulkopuolinen henkilö, jota haastateltavat eivät olisi tunteneet entuudestaan. Itse asiassa tuttuus auttoi saamaan haastattelut käyntiin hyvin sujuvasti ja haastateltavat välttyivät näin turhalta ennakkojännitykseltä, joka olisi saattanut vaikuttaa tiedon ulosantiin negatiivisesti. Myöskään tutkijan sukupuoli, ikä tai asema ei oletettavasti vaikuttanut haastatteluiden kulkuun.

Peilattuna tutkimusta rakennevalidiuden näkökulmaan, se vastasi tutkimukselta odotettuja tutkimusaiheita melko hyvin. Toisaalta tutkimuksessa haettiin vastauksia myös siihen, millaisia käsityksiä ja mielikuvia haastateltavilla on joidenkin termien osalta (esim. laadukas opettaminen). Tällaisissa termeissä on kuitenkin niin paljon erilaisia merkityksiä, joita ei ole strategiassa mitenkään määritelty. Tällöin niiden osalta ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista arvioida tutkimusta rakennevaliditeetin käsitteiden yhteisen ymmärryk-

sen osalta. Haastattelukysymyksiä voidaan hiukan kritisoida, sillä aivan kaikki kysymykset eivät ole suoraan tutkimuskysymyksiin vastaavia. Tämä johtuu tutkijan kokemattomuudesta hänen tehdessään ensimmäistä tutkimustaan, jolloin ei vielä ole riittävää kokemusta haastattelututkimuksen tekemisestä.

Sisäisen validiuden kannalta katsottuna tutkimus on myös onnistunut hyvin, sillä haastattelut tehtiin ajallisesti hyvin peräkkäin ja näin ollen muutoksille ihmisten käsityksissä ja tietämyksessä ei ole voinut jäädä juurikaan aikaa. Ulkoisen validiuden osalta tutkimuskysymyksiä voidaan yleistää organisaation osalta vain tutkittavan organisaation kontekstissa, koska tutkimuksen tulokset kohdistuivat vain tähän organisaatioon. Muiden organisaatioiden osalta täytyisi esim. haastattelukysymykset tehdä vastaamaan kohdeorganisaation strategiaa. Sen sijaan kysymysten siirrettävyys erilaisille ihmisille kestää myös kyseenalaistamisen. Ekologisen validiuden näkökulmasta voidaan tuloksia jossain määrin kyseenalaistaa, mutta toisaalta täysin luonnollisissa oloissa tehtävää haastattelua on melko mahdotonta suorittaa.

Tutkimuksen *uskottavuus* on tutkijan mielestä vähintäänkin hyvällä tasolla. Tämä johtuu siitä, että tutkija on työskennellyt pitkään samassa organisaatiossa ja vastaavissa tehtävissä haastateltavien kanssa. Tällöin ne käsitteet ja tulokinnat, joita tutkimuksessa tutkittiin, ovat tulleet tutuiksi kautta linjan ja ovat todennäköisesti melko yhteneviä myös haastateltavien ajatusten kanssa. *Tutkimuksen siirrettävyys* johonkin toiseen organisaatioon ei ole mahdollista, sillä tällainen tutkimus on aina sidonnainen sen kontekstiin. Sen sijaan tutkijan oma arvio on, että mikäli vastaava tutkimus tehtäisiin johonkin tutkittavan organisaation muihin yksiköihin, olisivat tulokset mitä luultavimmin yhteneviä nyt saatujen tutkimustulosten kanssa. *Varmuusnäkökulmaa* tutkija on yrittänyt korostaa tehdessään esim. haastatteluita. Tutkittavan johdattelua, muulloin kuin tapauksissa joissa haastateltava itse toteaa lukkiutumista tai ajatuksen karkaamista, pyrittiin kaikin keinoin välttämään. Myös tulosten tulkinnoissa tutkijalla oli pyrkimys olla mahdollisimman objektiivinen.

6.4 Tutkimuksen arviointia

Tutkijan oma arvio tutkimuksesta on, että saadut tulokset ovat yhteneviä *konsensukseen* perustuvan totuusteorian viitekehyksessä. Tätä tulosta tukee myös tutkijan pitkäaikainen työkokemus tutkittavan organisaation palveluksessa, jossa kollegoiden kanssa käydyt ”kahvikeskustelut” ovat saaneet samansuuntaiset viitteet kuin mitä tutkimustulokset ovat antaneet.

6.5 Tutkimuseettiset kysymykset

Kun tehdään tutkimusta, kuuluu siinä vääjäämättä tarkastella myös eettisiä kysymyksiä. Tämä korostuu erityisesti tutkimuksissa, joissa haastateltavat tavataan kasvoista kasvoihin. Tällöin yksityisyyden suojan kanssa on oltava tarkkana, jotta tutkimuksessa pysyisi haastateltavien anonymiys niin pitkälle kuin se suinkin on mahdollista. Eettisiin periaatteisiin kuuluu edellisen lisäksi

myös informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus ja seuraukset. Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää eettistä tutkimustapaa, jossa on pyritty suojaamaan haastateltavien henkilöllisyys mahdollisimman hyvin. Tutkija pyysi tutkittavilta luvat haastatteluihin sähköpostin välityksellä, jotta kukaan ”kolmas korva” ei pystyisi selvittämään haastateltavien henkilöllisyyttä. Haastattelut tehtiin sellaisissa fyysisissä tiloissa ja aikatauluissa, että ne voitiin toteuttaa mahdollisimman häiriöttömästi. Pyrkimyksenä oli myös minimoida ulkopuolisten mahdollisuus havainnoida haastateltavien henkilöllisyyttä. Haastatteluiden purkamisessa ja analysoinnissa peitettiin sekä mahdolliset haastattelun aikana esiin tulleet henkilöllisyydet, että myös siinä mainitut osastot. Myöhempiin tiedusteluihin haastateltavista tutkija on vannonut vaitiolovelvollisuuteensa.

”Tää on nyt tosi vaikeeta, mä en oikein tiedä miten toi nyt pitäis määritellä toi sosiaalinen vastuu että onko se sitä että mä ylipäänsä pidän siitä ympäristöstäni huolta, olipa se mikä tahansa luokkahuone tai olipa se se ryhmä että miten se käyttäytyy, että kiusaako ne toisiaan, vai pyrinkö mä estämään sen. Vai onko se sitä että mä sanon aamulla ”huomenta”, koska se jos sanotaan huomenta niin se lisää semmoista yleistä hyvinvointia, tai ainakin se on ainakin ihan kiva juttu.”

LÄHTEET

- Drucker, P. F. 2006. Johtajan ajatuksissa. Helsinki: Readme.fi.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Henkilöstöstrategia. 2009. Keuda. Viitattu 27.9.2012.
<http://www.keuda.fi/portal/kuntayhtyma/henkilostostrategia/>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Ylipistopaino
- Hybels, B. 2008. Täsmäpuhetta, Johtajuuden kieli. Hämeenlinna: Päivä Osa-keyhtiö
- Hämäläinen, V., Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 2013. COMMUNICARE! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juuti, P., Luoma, M. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? 2009. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kaizen – tapa ajatella! LearnPartner. Viitattu 7.9.2013.
www.leanpartner.fi/pdf/kaizensuo.pdf
- Kamensky, M. 2008. STRATEGINEN JOHTAMINEN Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Karlöf, B., Lövingsson, F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Keudan portaali. 2012. Keuda. Viitattu 27.9.2012.
<http://www.keuda.fi/portal/nuoret/?a=getCoursesByArea&areaid=7>
- Kuntayhtymä 2012. Keuda. Viitattu 27.9.2012.
<http://www.keuda.fi/portal/kuntayhtyma>
- Mantere, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Porvoo: WS Bookwell, 39-48.

Ohmae, K. 1983. Strateginen ajattelu -osa japanilaista liikkeenjohtoa. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Opetushallitus 2013. Sädökset ja ohjeet. Viitattu 16.9.2013.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat

Organisaatiokaavio. 2012. Keuda. Viitattu 27.9.2012.
http://www.keuda.fi/files/attachments/kuntayhtyma/viestinta/keuda_organisaatio2012.pdf/

Perussopimus 2012. Keuda. Viitattu 27.9.2012.
<http://www.keuda.fi/portal/kuntayhtyma/paatoksenteko/perussopimus/>

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä, Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMOTV, Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Viitattu 10.12.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 : miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toimintakertomus. 2011. Keuda. Viitattu 27.9.2012.
<http://www.keuda.fi/portal/kuntayhtyma>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Työelämä ja hankkeet 2012. Keuda. Viitattu 27.9.2012.
http://www.keuda.fi/portal/tyoelama_ja_hankkeet/

Valtanen M. (toim.), Harinen, O., Eränen, L., Jokitalo J. & Muona, V. 2008. JOHTAMISEN SOSIAALIPSYKOLOGIA –Käsitteitä ja käytäntöjä sotilas-yhteisössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vanha Testamentti. Toinen Mooseksen kirja. 18. luku.

Wikipedia. 2012. Viitattu 26.12.2012. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>

Wikipedia. 2012. Viitattu 26.12.2012. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Kleisthenes>

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö

TUTKIMUSLUPA

HAMK
 HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖSOPIMUS

OPISKELIJA

Etu- ja sukunimi

Vesa Salmi

Opiskelijanumero

1200890

Puhelin

040 516 3955

Koulutusohjelma: Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto

OPINNÄYTETYÖN AIHE

Organisaatio muutoksen tiellä, Kuinka hyvin henkilöstö tuntee strategian? Tapauksellinen tutkimus Keuda:n ammattiohjeisto, Kurava

OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA

Yrityksen/Työyhteisön nimi

Keuda ammattiohjeisto

Opinnäytetyölle nimetyn toimeksiantajan edustavan ohjaajan yhteystiedot:

Nimi Pekka Aittoniemi

Osoite: Sotkuväylä 65 A

04400 Järvenpää

Puhelin 090 346 3172

Sähköposti pekka.aittoniemi@keuda.fi

Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten korvaaminen opinnäytetyön tekijälle (mitä, miten):

Mahdollinen korvaus HAMKille (mitä, miten):

Opinnäytetyön tavoite ja tavoiteltava hyöty:

Selvittää Keuda ammattiohjeiston koettajien ja osastonjohtajien strategiatuntemus, ja selvittää millaisia keinoja strategian jalkautamisessa käytetään.

OPINNÄYTETYÖN OHJAAVA OPETTAJA (HAMK)

Nimi

Henrik Räsänen

Osoite

Visakkaare 12, 1310 Hämeenlinna

Puhelin

+358 3 8464285

Sähköposti

henrik.rasanen@hamk.fi

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, tämä esitetään varsinaisesta työstä erillisessä tausta-aineistossa. Tausta-aineistoa säilytetään HAMK:n koulutusohjelmassa 6 kk opinnäytetyön arvioinnista, minkä jälkeen se tuhoetaan, ellei toimeksiantajan kanssa ole muuta sovittu. Tekijänoikeuksista on sovittava kirjallisesti etukäteen.

Sovimme seuraavaa mahdollisesta luottamuksellisesta tausta-aineistosta

Kyllä ☐ Opinnäytetyö sisältää luottamuksellista tausta-aineistoa

Opinnäytetyön toimeksiantajana pyydän, että seuraavassa perusteltu ja tarkennettu opinnäytetyön tausta-aineisto käsitellään luottamuksellisesti eikä julkisteta valmiissa opinnäytetyössä:

Opinnäytetyön digitaalinen julkistaminen

Opinnäytetyön toimeksiantajana olen tietoinen, että mikäli opiskelija antaa luvan, hyväksytty opinnäytetyö julkistetaan ammattikorkeakoulujen verkkokirjastossa Theseuksessa, www.theseus.fi

Theseuksessa julkistetussa opinnäytetyössä toimeksiantajan nimi

☒ saa näkyä☐ ei saa näkyä

Tämä sopimus on voimassa 31.5.2014 saakka.

ALLEKIRJOITUKSET

Paikka ja päiväys

Järvenpää

29.5.2013

Työn toimeksiantajan edustaja

Opiskelija

HAMK:n koulutusohjelman
edustaja / ohjaava opettaja

Tätä opinnäytetyösopimusta on tehty kolme samansisältöistä kappaletta, yksi toimeksiantajalle, yksi opiskelijalle ja yksi koulutusohjelmalle. Sopimus arkistoidaan voimassaoloaika - 3 vuotta
L4 - 2010